



Estrategia Metodológica hacia la Calidad y Pertinencia de la Educación Agrícola Superior

Dr. José Ramírez Alfaro

Dirección Área Estratégica de Educación y Capacitación
-DECAP-

00002972

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
Marzo, 2001.

Derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento
sin autorización escrita del IICA.

Las ideas y los planteamientos contenidos en los artículos firmados son propios
de los autores y no representan necesariamente el criterio del IICA.

Edición: María Marta Kandler

Diagramación: Marisela Mora y Pilar Castillo

Ramírez Alfaro, José

Estrategia metodológica para el mejoramiento de la calidad y la
pertinencia en las instituciones de educación agrícola superior /
José Ramírez Alfaro.- San José, C.R. : IICA, 2001.

105 p. ; 23 cm.

ISBN 92-9039-425 8

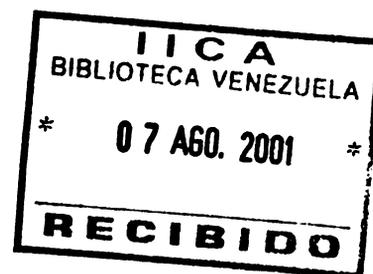
1. Instituciones de enseñanza superior. 2. Enseñanza agrícola
superior. I. IICA. II. Título.

AGRIS
C10

DEWEY
378.155

Marzo, 2001
San José, Costa Rica





CONTENIDO

Introducción	5
I. Principios y fundamentos de la planificación estratégica	13
II. El Enfoque Estratégico Aplicado a la Planificación	19
III. Modelo Metodológico	29
3.1 Análisis prospectivo del contexto	29
3.2 Análisis interno de la organización	42
3.3 Visión compartida	54
3.4 Análisis de brechas	58
3.5 Elementos para un marco estratégico	63
IV. Conclusiones	77
V. Glosario	79
VI. Bibliografía	81
Anexo: Hojas de trabajo	85

INTRODUCCIÓN

Las facultades y los centros de investigación agrícola superior, entidades destinadas a generar conocimiento y ciencia y a desarrollar los recursos humanos a su cargo, se encuentran frente a una coyuntura histórica: los nuevos paradigmas que han surgido les hacen cuestionarse su misión y razón de ser y los exponen a grandes transformaciones institucionales. La necesidad de adecuar su quehacer a un nuevo modelo de pertinencia y calidad académica se hace cada día más evidente.

El mundo se está orientando hacia un uso intensivo de los conocimientos y las exigencias de la sociedad —hacia los centros de educación agrícola superior, al igual que hacia el resto de las instituciones de este nivel— se están transformando.

Para poder asegurar su desarrollo, la sociedad precisa que sus miembros no sean simplemente ciudadanos instruidos, sino ciudadanos educados; es decir, personas dotadas, a un tiempo, de una formación cívica, técnica, profesional y humanística; ciudadanos que, además de saber leer, escribir y manejar la aritmética básica, sean capaces de desempeñarse de manera óptima en su trabajo.

Ejemplos de las habilidades que resultarán imprescindibles en el futuro son: habilidad para manejar los instrumentos de la informática, capacidad gerencial, capacidad para analizar los fenómenos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, y, sobre todo, *capacidad para aprender*, habilidad ésta que debe convertirse en un ejercicio constante del educando, del educador y de todo profesional.

Metas como estas suponen una gran transformación en los métodos actualmente empleados por el modelo académico. Las entidades universitarias deben dejar de lado las técnicas didácticas pasivas poco fundamentadas en el método científico y la resolución de problemas, y retomar su función esencial como fuente de conocimientos y aprendizaje permanente para quienes egresan de ellas.

Es necesario, además, que las organizaciones educativas vinculen su quehacer a la actividad productiva. Sólo así podrá evitarse el desfase que existe en la actualidad entre los conocimientos y las habilidades que requiere la actividad productiva y lo que se enseña en los centros universitarios.

Tal acción implica, sin embargo, el establecimiento de mecanismos de vinculación y consulta entre el sector universitario y el sector productivo y un mayor desarrollo del área académica de extensión o proyección social, específicamente en el campo de la capacitación y el entrenamiento.

La extensión universitaria debe, entonces, recuperar su misión de vehículo de contacto entre educandos, docentes y la realidad social del entorno institucional. Debe, además, servir de mecanismo para retroalimentar a la institución educativa.

Todo lo anterior parece apuntar, según afirma Drucker (1995) a que el aspecto más importante para las instituciones de enseñanza será el *aprender a innovar* y el introducir el *espíritu empresarial* como parte de la cultura institucional. De no ser así, dice ese gran futurólogo del desarrollo empresarial, las universidades, al menos las de los Estados Unidos, no podrán sobrevivir y dejarán de ser útiles.

Una mayor participación y responsabilidad de la sociedad civil en los procesos de decisión, el papel medular que juegan la sostenibilidad de los recursos naturales, la primacía del conocimiento y la información, y la necesidad de contar con recursos humanos capaces de responder al entorno globalizado que caracteriza a este siglo, les exigen, a los centros universitarios, retomar su misión transformadora, desafiante y proactiva, misión que desde sus inicios le asignara la sociedad. En otras palabras, es preciso que los centros universitarios dejen de ser meros espectadores del desarrollo y asuman, en su lugar, un papel protagónico.

La actividad universitaria debe, pues, reconquistar su posición y mostrar una mayor responsabilidad ante los cambios que tienen lugar en el entorno. De no hacerlo, estaría perdiendo la oportunidad de coadyuvar a los procesos de transformación y, por ende, su pertinencia social sería de objeto de serios cuestionamientos. La universidad pasaría, simplemente, a ser una de tantas instituciones que no supieron moverse al ritmo de los acontecimientos y acabaron sucumbiendo o, en el mejor de los casos, sobreviviendo en calidad de elefantes blancos que tarde o temprano cederían el paso a organizaciones remozadas y actualizadas.

Hacer frente a esos desafíos demanda de las universidades el ejercicio de un liderazgo académico con visión de futuro, capaz de impulsar y conducir procesos de cambio acordes con las grandes estrategias de los países. Será preciso adoptar una nueva forma de enfocar y enfrentar el entorno para, así, minimizar los riesgos y aprovechar las oportunidades, controlar las amenazas y protegerse de ellas, superar las debilidades y sacar el máximo provecho de las fortalezas institucionales.

El futuro de los centros de educación superior va a estar condicionado, entonces, por su capacidad de leer las grandes transformaciones que tienen lugar a su alrededor y por su capacidad, también, de responder, oportunamente, a ese desafío, ajustando y reafirmando su misión institucional, sus metas, sus políticas y sus estrategias.

Lograr hacer de las instituciones de educación superior organizaciones innovadoras, requiere, en primer lugar, un proceso de transformación, proceso que inicia a partir de la redefinición del *deber ser* y de la *pertinencia institucional*. Esto significa que las instituciones deben mejorar sus estrategias y procesos y utilizar, racionalmente, los recursos de que disponen. Para ello deben, sin embargo, modificar algunas prácticas institucionales con-

sideradas como tradicionalistas, gastadas, obsoleta, poco productivas y propensas al fracaso. Significa, también cambiar derroteros que si bien funcionaron en el pasado quizás no sean los adecuados para el futuro de la organización.

Como dijimos anteriormente, la condición inicial para lograr el cambio institucional es la capacidad de percibir la velocidad y la magnitud de los cambios que tienen lugar en el entorno. La claridad para percibir las transformaciones externas al ámbito institucional facilitará una visión prospectiva de las posibilidades y restricciones para su desarrollo futuro. Se trata de mirar hacia fuera para poder percibir las oportunidades y amenazas (Drucker, 1994).

Es preciso, también, revisar la capacidad institucional interna, con el fin de determinar sus fortalezas y debilidades, y proceder, luego, a elaborar una representación del futuro institucional desde el punto de vista de los participantes. Es importante, sin embargo, que esa visión de futuro sea alentadora, clara y atrayente, y que sirva para impulsar los esfuerzos a largo plazo. A partir de esa visión se estaría en capacidad de plantear una misión cuyos valores, objetivos, políticas y estrategias mostraran claramente el camino y las acciones que conducen al logro de los grandes propósitos y objetivos institucionales.

Ahora bien, pese a que por lo general existe consenso sobre la urgencia de efectuar cambios en las instituciones de educación superior, estas instituciones se tropiezan con serias dificultades para impulsar ese cambio. Entre los obstáculos más importantes destacan el desconocimiento y la falta de experiencia en cuanto a la forma en que deben llevarse a cabo las transformaciones necesarias para producir un cambio cualitativo en la institución y aumentar su pertinencia social.

El presente documento tiene como fin, precisamente, poner al alcance de los centros universitarios un instrumento metodológico que, a partir de los principios del *pensamiento sistémico* y del *planeamiento estratégico*, les permita a las instituciones de educación agrícola superior preparar propuestas de desarrollo y transformación académica basadas en la visión y en la misión institucionales.

Tanto la visión como la misión deben constituir la base para definir y trazar el camino a seguir en cuanto a objetivos, políticas y estrategias, y servir, además, de sustento en la formulación de un plan de desarrollo académico de mediano plazo.

Todos estos elementos estratégicos deben ser el resultado del estudio cuidadoso de las oportunidades y amenazas del entorno, y de las fortalezas y debilidades institucionales, así como de la clarificación de los cambios que se deben realizar para lograr una mayor competitividad institucional.

Esta propuesta surge a manera de respuesta a la situación descrita anteriormente y que fuera confirmada en distintas reuniones. La idea es favorecer e impulsar procesos de transformación institucional para las facultades y centros de educación superior, con base en una visión del futuro, pero manteniendo, al mismo tiempo, las condiciones de las instituciones que se quieren transformar.

Desde un principio se decidió que la propuesta que se elaboraría sería de fácil manejo para los equipos institucionales encargados de impulsar los cambios, previa preparación en talleres de corta duración. También se previó que la aplicación de esta herramienta permitiría resultados a corto plazo y que se pudieran poner en práctica casi al mismo tiempo que se realizaba la labor de planificación.

De particular importancia resultó, también, diseñar un instrumento que mostrara la falta de planificación a largo plazo predominante en las instituciones de educación agrícola superior.

La práctica más usual en estos centros ha sido la de desarrollar su trabajo con base en planes anuales que, en esencia, solamente son útiles para justificar un presupuesto anual que, de por sí, no orienta el trabajo por realizar. Con un esquema de esta naturaleza, fácilmente se cae o en la rutina de hacer lo mismo del año anterior o en un sistema de trabajo marcado por el "cortoplacismo" y la improvisación y que se cuida, básicamente, de no gastar más de lo asignado en el presupuesto. Lamentablemente, economías de este tipo son el resultado de no llevar a cabo las acciones que el desarrollo institucional requiere.

La planificación estratégica, por su parte, está muy relacionada con opciones como evaluación, certificación y acreditación, así como con otras muy reconocidas en el ámbito organizacional no educativo: la reingeniería, el "justo a tiempo", la calidad total y el mejoramiento de procesos.

Herramientas como estas se podrían poner en práctica en el momento en que las instituciones hubieran superado por lo menos la primera etapa básica: la etapa de planificación y definición del planteamiento curricular, eje fundamental de su funcionamiento.

En síntesis, se intenta proponer una metodología para la planificación estratégica que, a mediano plazo, permita la capacitación de los equipos nacionales e institucionales encargados de impulsar y conducir los procesos de cambio. De ese modo, en forma prospectiva y proactiva, dichas instituciones no solo podrán adecuarse al futuro, sino que se convertirán en protagonistas de ese nuevo entorno que se construye día a día a pasos agigantados.

El primer paso para responder al desafío de aportar un instrumental sencillo y al alcance de las instituciones de educación superior —tanto de aquellas que están por iniciar su proceso de transformación como de aquellas que ya han logrado avances en este campo—, consistió en la amplia revisión de toda una serie de modelos de planificación que habían dado resultado positivos en organizaciones similares.

En esta consulta se encontró que el esfuerzo más cercano al tema que queríamos tratar lo constituía la producción de la serie "Capacitación en Planificación, Seguimiento y Evaluación para la Administración de la Investigación Agropecuaria", realizada por el Servicio Internacional para la Investigación Agrícola (ISNAR), en cooperación con el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), la Universidad de Brasilia, Brasil, el

Fondo Nacional de Investigaciones Agropecuarias (FONAIAP) de Venezuela, el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias de Ecuador, el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales y Agropecuarias (INIFAP) de México, la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (EMBRAPA) y el Proyecto Formación de Capacitadores del Convenio ISNAR-CIAT.

De esa serie de publicaciones, el fascículo 2, "Planificación Estratégica", preparado por Jairo E. Borges-Andrade, María Delia Escobar, Julio Palomino, Roberto Saldaña y José de Souza Silva es el que presenta mayores posibilidades para los objetivos del trabajo de transformación de los centros de educación agrícola superior.

La revisión de estos fascículos se complementó con otras fuentes bibliográficas que tratan la planificación estratégica, aplicada tanto a organizaciones sin fines de lucro como a aquellas que sí los tienen. Dicha revisión permitió la preparación de un documento de trabajo con el que se iniciaron las primeras pruebas de aplicabilidad y validación de los principios e instrumentos de planeamiento estratégico en instituciones y centros de educación agrícola y ciencias afines.

La primera prueba práctica para la adaptación del modelo metodológico se realizó en la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas, Nicaragua. Este es un centro de educación agrícola que forma técnicos agropecuarios de nivel superior (tres años después de enseñanza media). Posteriormente, se aplicó el esquema a la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Católica de Nicaragua (UCA)¹. En República Dominicana, este instrumental se validó en el Taller Nacional de las Universidades pertenecientes a la Red de Educación Superior y Capacitación Agropecuaria (REDCA), que agrupa a 17 universidades dominicanas.

Otro centro de educación superior en donde se aplicó la metodología propuesta fue la Universidad Santa María la Antigua, en Panamá. En esta universidad se trabajó en la planificación de tres centros regionales y se logró formular una Primera Propuesta de Plan Estratégico y de Plan a Mediano Plazo, cuya ejecución debía iniciar en 1998.

La Universidad Federico Enríquez y Carvajal, de República Dominicana, fue el primer centro universitario de carácter netamente privado en el que se puso en práctica esta metodología y en el que se validó con gran éxito. También se han realizado ejercicios de validación en las facultades de agronomía de las universidades de Tacna (Perú), Rosario (Argentina), de la República (Uruguay), de Asunción (Uruguay) y, en México, en la Universidad Autónoma de Chapingo y en la Universidad Autónoma del Estado de México. En El Salvador se trabajó en la Escuela Nacional de Agricultura "Roberto Quiñones" y en Panamá, en el Instituto Nacional de Agricultura Dr. Augusto Samuel Boyd. La experiencia más reciente concierne el proceso de transformación para la "refundación" de la Escuela Católica Superior Agropecuaria del Trópico Seco, en Estelí, Nicaragua.

¹ En la Facultad de Agronomía de esta institución se realizó todo el proceso, desde la definición del Plan de Desarrollo Estratégico, hasta la transformación curricular y la preparación de un Plan de Desarrollo Académico de Mediano Plazo.

En cada taller, además de aclarar las bases teóricas de la planificación, se trabajó, al mismo tiempo, en ejercicios prácticos, para reafirmar, así, los conocimientos sobre el tema y evitar caer en el automatismo mecánico. De cada grupo de participantes salió un producto que, aunque no acabado, ha servido, en la mayoría de los casos, para un trabajo ulterior de afinamiento y complementación en cada institución. En los capítulos de desarrollo temático, el lector encontrará algunos ejemplos que resultaron de esos ejercicios de aplicación práctica en grupo.

En lo que a la metodología respecta, es importante señalar que conforme se han realizando los talleres de aplicación práctica, se ha logrado un gran avance en el mejoramiento de la propuesta original. Esto quiere decir que el trabajo que hoy día estamos proponiendo y realizando en las instituciones de educación superior dista mucho de lo que fuera en un inicio cuando se llevaron a cabo los talleres en Rivas, Nicaragua.

El esfuerzo realizado ha servido no solo para validar los fundamentos teóricos y prácticos, sino que ha permitido el desarrollo de una serie de "Hojas" y "Guías de Trabajo" que hacen posible que los equipos formados conduzcan sus propios procesos de transformación con una asistencia técnica externa mínima. (Las hojas de trabajo se mencionan en cada tópico y se adjuntan en los anexos.)

Esta propuesta metodológica se ha presentado en múltiples foros de decanos de instituciones de educación agrícola superior, quienes la han reconocido como una opción instrumental de fácil manejo y de gran utilidad para impulsar procesos de modernización y transformación institucional.

Como resultado de estas experiencias y de la incorporación de las observaciones de los participantes a los talleres institucionales, en 1996 se preparó un primer documento que se tituló "Elementos de planificación estratégica aplicados a instituciones de educación agrícola superior". Este fue el documento que se presentó en diversas reuniones de decanos de facultades de agronomía y que se ha validado en los talleres realizados en las instituciones ya mencionadas.

El presente documento, que hemos querido titular *Estrategia metodológica para el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de las instituciones de educación agrícola superior* toma como base ese texto inicial que se ha ido validando en los talleres y, a manera de una nueva edición, le añade elementos que antes no tenía. Entre ellos, constituyen un nuevo aporte las "guías", las cuales les permiten a los equipos institucionales conducir el proceso de planeamiento estratégico en los distintos programas y facultades de educación superior. El enfoque que prevalece es el del *mejoramiento continuo* de los procesos fundamentales de docencia, investigación y enseñanza. Por tratarse de un proceso participativo que favorece la creatividad, cada vez que se aplica el presente esquema metodológico de trabajo, se abre una nueva oportunidad para validarlo, enriquecerlo y ajustarlo a la nueva realidad a la que se enfrenta.

Corresponde a los equipos capacitados en la instancia nacional desarrollarle todo su potencial para adecuarlo a las condiciones propias de cada institución y al contexto social, político, tecnológico y económico correspondiente. En este sentido, debe quedar claro que no existe fórmula o receta. Es en el ámbito institucional donde se rescatará lo que de esta recomendación metodológica sea de provecho y aplicabilidad. Es en el proceso mismo de preparación de la propuesta de desarrollo institucional donde se aprende cómo hacer el cambio y la mejor manera de aprovechar este medio. Conviene recordar, siempre, que lo que ha funcionado en otras instituciones y en tiempos pretéritos no necesariamente ha de funcionar en toda institución.

I. PRINCIPIOS Y FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de adentrarnos en el campo de la planificación, es preciso recordar aquel experimento de laboratorio en el que se colocó una rana en una sartén con agua y ésta sobre la plantilla de un calentador con su respectivo regulador de temperatura. La idea era ir aumentando la temperatura en forma paulatina para determinar la capacidad de resistencia del animal a este cambio. Para quienes no tienen conocimientos de fisiología, se ha de aclarar que los sapos poseen mecanismos que regulan la temperatura del cuerpo en relación con lo que sucede en el medio. Es así como sobreviven en sitios en los que la temperatura sobrepasa los cuarenta grados centígrados y baja otro tanto bajo cero.

Volviendo al experimento, se ha de señalar, sin entrar en mayor detalle, que conforme se aumentaba la temperatura del agua de forma casi imperceptible la rana hacía, automáticamente, sus ajustes, sin que le ocurriera daño alguno. Esta situación se prolongó mientras la capacidad interna de ajuste de la rana pudo responder a las modificaciones en la temperatura del agua. Sin embargo, la situación cambió cuando la temperatura empezó a superar la capacidad de ajuste de la rana; es decir, el calor llegó a un punto tal que empezó a afectar el metabolismo interno del animal. Su capacidad de ajuste sencillamente no pudo mantener el ritmo de cambio de la temperatura. Así, a los ochenta grados centígrados, lo único que quedó de la rana fue un cadáver que no pudo dar el salto en el momento oportuno.



Este experimento, según Pfeiffer *et al.* (1989) sirve para mostrar la capacidad de adaptación, tanto de los seres humanos como de las organizaciones. Es decir, que la tendencia natural es a adaptarse en forma continua y que, al no percibir los cambios del entorno, con frecuencia no se reconoce el momento preciso en que se ha de reaccionar para sobrevivir. En muchos casos, cuando finalmente se toma la decisión de saltar, o ya no se tiene la capacidad para hacerlo o la organización (si se trata de una organización) ha dejado literalmente de existir. Recuérdesse que los cambios a que estuvo sujeto el animal se dieron en forma casi imperceptible, de manera que cuando la rana se dio cuenta de su alarmante situación, si es que se dio cuenta, ya no tenía capacidad para tomar decisiones. Por otra parte, si hubiera intentado saltar, queda la pregunta de hacia dónde iba a saltar, si el único medio que le era conocido era el pequeño recipiente en que se encontraba.

Con este experimento en mente, nos preguntamos si las instituciones de educación superior y en particular aquella a la que pertenecemos, no estarán haciendo, desde hace mucho tiempo, ajustes al estilo de la rana para enfrentar los cambios del entorno. Y nos preguntamos también si esos ajustes se llevan a cabo sin tener una percepción real de la magnitud del cambio que está ocurriendo.

Uno de los instrumentos gerenciales más útiles para visualizar el momento en que se ha de tomar una decisión (evitando con ello consecuencias negativas y aprovechando, más bien, las oportunidades) es la *planificación*. La planificación se ha convertido en una herramienta fundamental, tanto para el Estado y sus instituciones como para todo tipo de organizaciones, productivas o de servicios, con fines de lucro o sin ellos. Gracias a ella, es posible organizar los recursos alrededor de procedimientos definidos con antelación y definir estrategias de desarrollo para alcanzar objetivos y metas en función de los intereses de la institución y del comportamiento del entorno.

La visión moderna de la planificación está constituida por conceptos y categorías de carácter filosófico, técnico, social, económico y político, y por distintos métodos y técnicas descriptivas apoyados en proyecciones estadísticas, estimaciones y evaluaciones, para mirar de forma prospectiva hacia el futuro, en función de objetivos, metas, políticas y programas.

Aunque existen diferentes conceptos, categorías y criterios relativos a la planificación, en la mayoría de las definiciones se encuentran seis rasgos característicos:

- Racionalidad en la selección de opciones
- Coherencia en los objetivos
- Congruencia entre objetivos, recursos y políticas
- Estrategias para alcanzar los objetivos
- Esbozo de la imagen futura deseable
- Elementos para una viabilidad política del plan

La planificación debería entenderse, entonces, como un proceso que busca combinar, de manera racional, los procesos organizacionales, la estructura y los recursos (en ese orden), con el fin de lograr objetivos y metas que, a su vez, respondan a la realidad del contexto.

La planificación tradicional, en cambio, para lograr sus objetivos, pone énfasis en la secuencia: recursos, estructura, procesos organizacionales.

Ahora bien, debe ponerse especial cuidado a esta definición que fácilmente ha conducido a las organizaciones universitarias a seguir un camino equivocado, pues al planificar, en muchos casos parten de una definición de estructura que los confina como una camisa de fuerza y que no se ajusta a los requerimientos de desarrollo y crecimiento institucional. Esta práctica es muy propia de las instituciones que han caído en sistemas altamente burocráticos y politizados, en los que el puesto establecido en la estructura parece valer más que el recurso humano necesario para determinado proceso.

Otro de los errores que se cometen al seguir este modelo de planificación es dirigir la mayor parte de los esfuerzos a la obtención de recursos, aun sin tener claros los requerimientos. Este es el caso de organizaciones que, en lugar de preguntar primero por la cantidad y el tipo de recursos que requieren, se limitan a señalar su escasez, y centran una gran parte de sus esfuerzos en la consecución de los mismos. Su pensamiento podría resumirse en las siguientes palabras: "busquemos recursos y luego veamos en qué los gastamos." Todo bajo la premisa de que los recursos nunca sobran. Es así como se consiguen fondos para edificios, fincas y equipos que, en algunas ocasiones, no son utilizados racional y eficientemente.

Se recomienda que en el proceso de planificación se proceda primero a definir qué se quiere hacer, se establezcan luego los procedimientos para lograrlo y finalmente, se

Planificación:

Proceso que combina de manera racional:



determinen los recursos necesarios para ello. No actuar de esa manera equivale a comportarse como aquella familia que quería ir de paseo durante quince días y empezó por contratar a un guía de turismo de montaña y lo nombró jefe de expedición, compró equipo especial de montañismo y ocho días antes del paseo, cambió de planes y decidió ir a la playa. Ahora el problema era qué hacer con el jefe de expedición y con todos los insumos adquiridos.

La planificación estratégica precede a las otras funciones del proceso administrativo. Gracias a ella es posible organizar y orientar los cursos de acción hacia cualquier objetivo o meta.

Entre los principios en que se sustenta están, en primer lugar, la eficacia y la eficiencia. La *eficacia* asegura el logro de las metas y de los objetivos definidos. La *eficiencia* asegura el logro de esos objetivos con una mínima inversión de esfuerzo y recursos. La planificación busca, además, la *efectividad*; es decir, debe centrar su atención en la satisfacción de los clientes.

Otro de los principios básicos se relaciona con el *proceso de participación*, el cual pone énfasis en la importancia del aprendizaje, la motivación y el compromiso que se adquieren durante el proceso mismo de planificación.

Cuando se recomiendan los métodos participativos, lo primero que viene a la mente es un gran número de personas haciendo un plan. Esta apreciación, sin embargo, es incorrecta. La participación se debe organizar de tal manera que, en el ámbito de las responsabilidades, se distingan diferentes niveles: un nivel alto de dirección, un equipo encargado de conducir la planificación (integrado por representantes de los distintos sectores) y un grupo de consulta, constituido por personas tanto externas a la institución como pertenecientes a la institución, pero que no estén participando directamente en el proceso.

Esto quiere decir que aunque exista un grupo liderando el proceso, con apoyo externo o sin él, los estratos superiores y los niveles técnico-administrativos no solo deben informarse del avance del trabajo de la comisión o comisiones, sino que constituyen un elemento fundamental para aportar ideas y retroalimentar el proceso.

En síntesis, este principio tiene que ver con alcanzar una verdadera integración vertical y horizontal, la cual destaca la necesidad de incorporar a las diferentes unidades administrativas a los distintos niveles gerenciales y, además, la importancia de complementar el aporte de estos con la participación de agentes sociales externos.

Por otra parte, los principios de coherencia, consistencia y continuidad son los que aseguran a que no se pierda la línea orientadora que debe prevalecer en la etapa de diagnóstico, de elaboración, y de ejecución del plan. Hay que evitar, hasta donde sea posible, que el diagnóstico indique una problemática, y que, cuando se lleve a la práctica, el plan ejecute actividades que nada o muy poco tienen que ver con lo planificado.

Esta situación se repite con mucha frecuencia en las instituciones educativas y es la principal responsable del pesimismo imperante. Lo que es peor, perpetua los problemas. La planificación de esta naturaleza hace que muchas instituciones no le den continuación a lo establecido en el plan propuesto: se desaniman en las primeras etapas de ejecución.

La mayor parte de los principios antes enunciados no los contempla la planificación tradicional y poco estratégica. Esto se debe, en primer lugar, a que la planificación, cuando existe, se ha convertido en un ritual propio de grupos pequeños y cerrados, con una visión cortoplacista, centrada en la organización y que no toma en consideración el contexto global en el que están inmersos.

II. EL ENFOQUE ESTRATÉGICO APLICADO A LA PLANIFICACIÓN

Adiferencia de lo establecido como base para la planificación tradicional y que en lo esencial cumple con los principios señalados anteriormente, el enfoque estratégico aplicado a la planificación presenta las siguientes características:

Requiere de un *proceso participativo* que involucre no solo a las autoridades y niveles directivos, sino a todos los niveles de la institución. Esto significa que la planificación no queda en manos de una unidad especializada y mucho menos en las de una consultoría individual. Tampoco es llevada a cabo por equipos técnicos o administrativos que, en forma individual, preparan planes que al entrar en ejecución no solo no son compartidos, sino totalmente desconocidos para una gran mayoría de los miembros del centro objeto de planificación. Se trata, entonces, de establecer mecanismos apropiados para que toda la organización participe de la misión estratégica, los objetivos, las políticas y las estrategias de la institución. Para definir los elementos estratégicos se parte de procesos de investigación sistemática, internos y externos, los cuales sirven de fuentes primarias.

La planificación estratégica constituye un proceso *cíclico, permanente e interactivo*. Llega a convertirse en una "forma de vida" institucional que constantemente se retroalimenta y ajusta al entorno y a las nuevas competencias y fortalezas que desarrolle la institución. Cuando se planifica de esta forma, los planes, pese a tener un eje conductor y un plazo para su ejecución, están en un continuo proceso de evaluación y ajuste.

Esta modalidad de planificación no se lleva a cabo con plazos administrativos y presupuestales; por el contrario, se realiza teniendo como fundamento la necesidad de contar con metas y objetivos institucionales claros y alentadores. No son tampoco las normas y los reglamentos apegados a administraciones verticales y a estructuras arcaicas y poco funcionales los que rigen la planificación. Prevalece el convencimiento generalizado de que si no hay planificación permanente y con visión de futuro, la organización no dispondrá de un norte seguro ni de un puerto adonde llegar en forma consciente.

El abandonar la posición reactiva y dejar de concentrar recursos para resolver "lo urgente" da cabida a una posición y a una mentalidad proactivas, que dedican tiempo y recursos a enfrentar el futuro y, de ser posible, a contribuir a las transformaciones que requiere la sociedad en que la organización está inmersa. La posición proactiva conduce a una visualización de lo que es verdaderamente importante y a una anticipación inteligente de los cambios, evita que seamos "arrastrados" por las cosas "urgentes" y en muchos casos rutinarias, y que tienden a distraernos por el simple hecho de que siempre se han hecho de la misma manera.

Para obtener resultados, el liderazgo se hace sentir, pero no solo como jefatura o ejercicio de la función directiva. Liderazgo se convierte en sinónimo de misión y responsabilidad, y no de prestigio o *status*. Es este tipo de liderazgo el único que permitiría una participación activa de los miembros de la organización

La planificación estratégica procura definir la misión respondiendo a preguntas como: ¿cuál es el quehacer de la institución? y ¿cuál es el quehacer al que debería dedicarse? En esto difiere de la planificación poco estratégica que procura reafirmar y reproducir la misión y la forma de trabajar mediante la preparación de propuestas que no van más allá de "lo mismo de años anteriores". Asumiendo posturas de este tipo, la organización se asegura de que "no pase nada" y de que todo continúe igual. Algunos de los participantes en los talleres de capacitación en esta temática han señalado que existen instituciones en las que se copian los planes anteriores y donde lo único que se cambia es la fecha de vigencia. Lo gracioso es que como el *status quo* se mantiene, nadie nota tal práctica.

Este tipo de planificación hace hincapié en el carácter básico, esencial, de la organización y en las metas por alcanzar más que en las exigencias puramente reglamentarias y administrativas. La planificación es un instrumento necesario para lograr esas metas y no un fin en sí misma o un mero requisito de la organización.

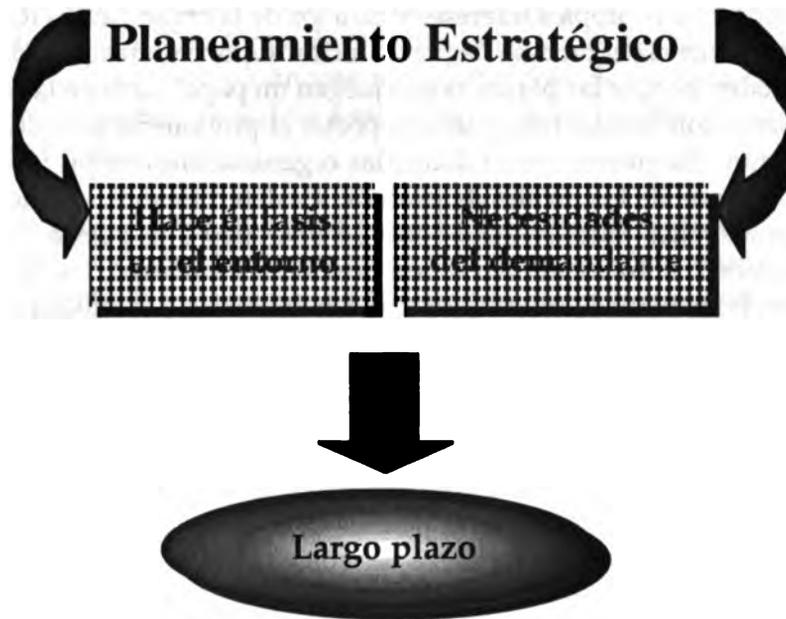
La clarificación de la misión favorece la articulación de la institución con el futuro a largo plazo, construido con base en información fidedigna emanada de estudios e investigaciones de la realidad del contexto en todos sus aspectos (científico-tecnológicos, políticos, económicos, culturales, demográficos, etc.). El pensar con una visión de futuro y a largo plazo permitirá que la organización asuma una posición y un planteamiento proactivos, lo cual la pondrá en capacidad de responder en forma desafiante, preparada y, por qué no, transformadora del sector al que sirve. Gracias a esta postura se podrán prever los cambios con más facilidad y se evitará que la institución asuma el papel de simple espectadora, y pase a ser protagonista del cambio.

Además de interesarse por los factores sociales, económicos y tecnológicos en que se encuentra inmersa, la organización que aplica la planificación estratégica posee un amplio conocimiento de sus usuarios o clientes, y reconoce, también, las fortalezas y debilidades de sus competidores.

Para poder responder a las condiciones cambiantes del entorno es importante, asimismo, conocer las fortalezas y debilidades internas de la institución. En otras palabras, es importante estudiar el contexto, pero sin restarle importancia al diagnóstico interno.

Ahora bien, para lograr que la planificación estratégica cumpla con la mayor parte de estos requisitos es indispensable que se den ciertos supuestos:

Para poder realizar el análisis interno y externo de la organización, es necesario contar con información *confiable* y *fidedigna*. La opinión de los participantes no basta para



identificar las grandes oportunidades o amenazas que yacen fuera de la organización. Tampoco es posible, de esa manera, conocer las ventajas y los puntos débiles de la propia institución. De ahí que el proceso de planificación deba disponer de estudios y documentos válidos que respalden, de manera inequívoca, las amenazas y oportunidades, las fortalezas y debilidades de la organización.

Es necesario crear conciencia en los niveles directivos de que los cambios que acarree la planificación modificarán, en forma significativa, las relaciones de poder existentes. Recuérdese que las organizaciones, y en especial las de educación superior, son un espacio de poder muy denso, concentrado y complejo. En este sentido, el cambio resultante de la planificación parte de un proceso político que implica mecanismos de poder y que, a su vez, se relaciona con el compartir y delegar ciertas responsabilidades en la toma de decisiones, así como con el manejo de la información institucional en los niveles políticos que seguramente hasta hoy fueron exclusivos de una alta jerarquía.

Uno de los retos más importantes que enfrenta la planificación es el de lograr integrar intereses y grupos de poder en torno a la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias de la organización. El grado de involucramiento de los miembros de la organización para configurar y, sobre todo, para implementar la planificación obedece más a la identificación y al convencimiento que a la imposición de la dirigencia.

Si los objetivos fijados por el proceso de planificación no son de aceptación universal, van a ser interpretados, básicamente, como intereses particulares de los directivos y de los niveles jerárquicos superiores, y el personal se someterá a ellos en forma sumisa y por obligación, favoreciendo y acrecentando, con ello, el poder de unos pocos que, por lo

general, responden a sus propios intereses y no a los de la organización (Grouard y Mes-ton 1996). Con frecuencia el proceso de planificación supone un reacomodamiento de las relaciones de poder, porque las personas que juegan un papel clave en la situación actual no necesariamente son las que más pueden aportar al proponerse una situación distinta en la organización. Es en este punto donde las organizaciones empiezan a echar mano de los líderes más que de los niveles de jefatura. Es determinante, entonces, que las autoridades institucionales muestren sus dotes de liderazgo e impulsen y promuevan el proceso de revisión institucional. No deben olvidar, sin embargo, los dos aspectos que distinguen a un líder verdadero: compromiso con las metas y la misión de la organiza-ción, y sentido de responsabilidad hacia el futuro de la misma.

Como lo expresa Peter Drucker (1995) "... lo que distingue al líder verdadero del fal-so son sus metas Sus concesiones son compatibles con la misión y metas en lugar de con los factores que lo alejan de ellas Ve el liderazgo como responsabilidad más que como rango y privilegio Rara vez es permisivo ... Sabe que él y nada más que él es el responsable final, y no teme la fortaleza de colegas y subalternos como lo hacen los falsos líderes ... que se dedican a las expurgaciones Un buen líder busca colaborado-res fuertes, los estimula, los empuja, se enorgullece de ellos... Ve los triunfos de ellos como triunfos propios, no como amenazas ..."

Así, antes de iniciar cualquier esfuerzo de planificación estratégica, es necesario que las autoridades institucionales muestren buena voluntad y disposición hacia el proceso. De no ser así, todo el trabajo se reducirá a un intento estéril y la posibilidad de cambio se ahogará sin mayor dificultad. La planificación se convertirá en un desperdicio de recur-sos de todo tipo.

Otro supuesto cuya ausencia podría convertirse en una de las limitaciones más gran-des para el logro de las transformaciones institucionales es el relacionado con la *prepara-ción y capacitación del personal*: es imprescindible que éste comprenda el alcance del proceso de planificación, que adquiera la capacidad técnica que exige la nueva forma de trabajo establecida por el plan y, lo más importante, que adquiera una nueva actitud: que su mo-tivación lo convierta en "paladín" del cambio. Esto quiere decir que el personal posee las capacidades necesarias y ha adoptado los comportamientos apropiados para consolidar la materialización de los cambios planificados. Esta afirmación es válida para todas las instancias de la organización.

La capacidad de tipo técnico, propia de los procesos académicos, es la que se puede adquirir con mayor facilidad. Para lograrla, se puede recurrir a actividades de capacitación dirigidas a llenar los dominios deficitarios identificados en el estudio de las debilidades y fortalezas de los recursos humanos. En cambio, la capacidad de tipo social-organizativo y la relacionada con la actitud del recurso humano difícilmente se adquiere por medio de las acciones de capacitación tradicional (cursos, talleres y seminarios, entre otras).

Para tales efectos es que debe aprovecharse el proceso de planeamiento participativo. Gracias a él los involucrados adquieren una gran claridad sobre adónde se pretende que

llegue la institución. La comprensión se convierte, así, en compromiso y fuerza impulsora del proceso de cambio. Esta forma de capacitación permite que cada uno de los miembros de la institución vaya preparándose y capacitándose de acuerdo con su grado de participación en el proceso, lo cual va a estar muy ligado al papel que cada uno ocupa y al aporte que brinde.

El modelo de planificación que toma como base el planeamiento estratégico visualiza a la institución, ante todo, desde un punto de vista *prospectivo* y *proactivo*; es decir, se dirige al futuro, identifica las amenazas y las oportunidades, y concentra su atención en la pertinencia de la institución y en la satisfacción de la demanda de sus servicios y productos. No se limita a satisfacer las necesidades de tiempos pasados ni del día de hoy, aunque estas no se pueden descuidar y quizás por algún tiempo continúen siendo de atención urgente. Piensa en términos de los profesionales, de la investigación y de los servicios de extensión que, según las tendencias y proyecciones actuales, se estarán demandando a largo plazo.

Este enfoque conduce a que el centro universitario no sea "sorprendido" por los cambios y transformaciones del entorno y se prepare en forma activa y desafiante: hace lo posible para que los aspectos favorables sean aún mejores y los negativos o amenazas contrarrestados con anticipación.

Si bien el entorno futuro en el que se desenvolverán las instituciones de educación agrícola superior (IEAS) no puede preverse con certeza, sí es posible, y deseable, tener una aproximación, para evitar, de alguna forma, tener que recurrir a un cambio forzado cuando ya podría ser demasiado tarde.

En otras épocas los cambios no se daban ni con la frecuencia ni con la velocidad con que se dan ahora. De ahí que sea urgente que las instituciones universitarias, al igual que lo hacen otro tipo de organizaciones, mantengan una actitud vigilante y se preparen con antelación para cualquier posible cambio.

Este enfoque requiere de una nueva actitud: es preciso "... ser anticipador y prospectivo... Es en gran medida la búsqueda de una nueva visión por la que se tiende más a dibujar áreas alternativas posibles para un proyecto futuro, más que copiar sistemáticamente lo que hemos realizado en el pasado" (Hermida y Serra 1990).

Por otra parte, el enfoque estratégico moviliza la inteligencia, favorece la creatividad interna —indispensable para la innovación y el avance continuo—, y favorece, también, al emplear un enfoque interdisciplinario y una perspectiva multidimensional, la toma de decisiones racionales.

El enfoque estratégico crea mecanismos de interacción y participación con los destinatarios de los servicios de la institución y orienta sus decisiones a la satisfacción de sus necesidades.

En síntesis, la incorporación de este nuevo paradigma crea una nueva cultura institucional y establece vínculos estrechos entre el quehacer institucional y el entorno. La planificación pierde su intención fundamental de ordenamiento hacia el interior de la organización y, en su lugar, surge, como preocupación fundamental, lo que sucederá a su alrededor, particularmente con los destinatarios y las instituciones homólogas.

Fundamentos del enfoque estratégico:

Tradicional	Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> ● Participación de un grupo reducido ● Es ocasional ● De arriba para abajo ● Énfasis en normas administrativas ● Reactiva ● Reafirma la misión actual de la organización ● Basada en diagnóstico interno ● Se caracteriza por la fragmentación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Participación toda la organización ● Cíclica, permanente e interactiva ● Horizontal y participativa ● Énfasis en objetivos y metas ● Proactiva ● Su misión reafirma lo que debería ser ● Enfoca el estudio del contexto ● Pensamiento sistémico

A esta altura es importante aclarar que no existe una administración estratégica que reemplace a la administración tradicional. El enfoque estratégico se plantea, como un medio para fortalecer y modernizar la administración existente, para imprimirle una nueva dirección y una nueva dinámica a sus dimensiones tácticas y operacionales. En cada institución habrá siempre una combinación de rasgos tradicionales y de fundamentos estratégicos, y en cada una prevalecerán unos sobre otros. Lo que se procura es que el planeamiento institucional incorpore, día a día, nuevos fundamentos estratégicos que sustituyan las prácticas tradicionales que dificultan los cambios que exigen las transformaciones del entorno.

No debemos permitir que la palabra "estratégico" acabe convirtiéndose en una expresión en boga o trillada por el uso. Tal actitud la privaría de su verdadero alcance en la acción planificadora. Al respecto, debe recordarse que, en el pasado, el término "estrategia" fue básicamente aplicado a la actividad militar. En este sentido, tanto la palabra como el concepto que denota fueron incorporados a la "guerra de los negocios".

Fue en los años setentas cuando se inició un movimiento académico y empresarial para introducir el "enfoque estratégico" en la ciencia de la administración. El padre de este movimiento y el primero en utilizar la expresión "administración estratégica" fue H. Igor Ansoff, de la Universidad de San Diego, Estados Unidos (Agor 1989). Posteriormente, otros autores que han desarrollado el pensamiento para la transformación empresarial lo llevaron hasta las organizaciones denominadas "sin fines de lucro". Entre estos autores debe mencionarse a Peter Drucker quien, al referirse a la necesidad de cambiar la mentalidad de los dirigentes de las "instituciones sin fines de lucro", expresa: "Ante todo, organícese para ver las oportunidades, no mire por la ventana, no las verá" (Drucker 1992).

Con la introducción del enfoque estratégico a las actividades de planificación de las organizaciones sin fines de lucro y, en particular, a las instituciones educativas, se incorpora a las metodologías de planificación tradicional una nueva perspectiva para la identificación de oportunidades y amenazas que parte, en primer lugar, del estudio y del análisis prospectivo del contexto (ambiente externo). Dicha perspectiva es imprescindible como referente a la hora de hacer cualquier análisis de pertinencia institucional.

El estudio del entorno se centra en los demandantes, usuarios y socios de la organización. En el caso de instituciones de educación, esto significa que al analizar la situación de los usuarios es preciso considerar, ante todo, sus necesidades de tecnología y su capacidad para adoptarla, así como las características de los egresados, las cuales se identifican por medio de los estudios de la demanda ocupacional en el ámbito de la institución. La tipificación de la demanda y de los servicios y productos institucionales constituyen una fuente primaria al formular la misión institucional y sus grandes objetivos.

Otro elemento de este nuevo modelo de planificación con enfoque estratégico es el análisis de la capacidad institucional para poder responder a los desafíos del entorno, así como para identificar las áreas críticas que deben ser fortalecidas y las ventajas comparativas que se pueden potencializar. Tal análisis corresponde al análisis interno de la organización, en donde se identifican sus fortalezas y sus debilidades.

En el ejercicio de planificación estratégica se construye un consenso sobre la misión, los objetivos y las prioridades de la institución, así como sobre las estrategias para alcanzarlos. En este consenso deben participar todas las partes interesadas en los programas de educación agrícola, tanto las que pertenecen a la institución (niveles de alta gerencia, gerencia intermedia e investigadores), como sus clientes, usuarios, beneficiarios y socios. Este consenso es importante para obtener el apoyo político y los recursos financieros para poner el plan en ejecución.

Las instituciones y organizaciones de educación agrícola trabajan para brindar servicios, y este es un producto de demanda relativamente restringida y especializada, el cual, además, se califica como de beneficio social y de utilidad pública. Esto hace que no todos los que lo utilizan estén dispuestos a pagar por él o puedan hacerlo. De ahí que la planificación estratégica ponga especial atención al diagnóstico del entorno y a la identificación clara de las necesidades de los clientes, beneficiarios y usuarios de las instituciones educativas. El propósito es lograr que los servicios que se ofrecen sean, precisamente, los requeridos por quienes conforman el entorno social, económico y productivo de la institución.

Por otra parte, la planificación estratégica destaca la necesidad de identificar las señales de cambio en el entorno, no solo en términos de la situación inmediata o más cercana, sino, especialmente en el largo plazo. Es decir, adopta una visión prospectiva. Tal enfoque cobra particular significado para los centros de educación agrícola superior, ya que su actividad, por definición, debe tratar, siempre, de estar más allá de la frontera del conocimiento para adecuar, así, su quehacer a los frecuentes cambios que el proceso de desarrollo exige del recurso humano.

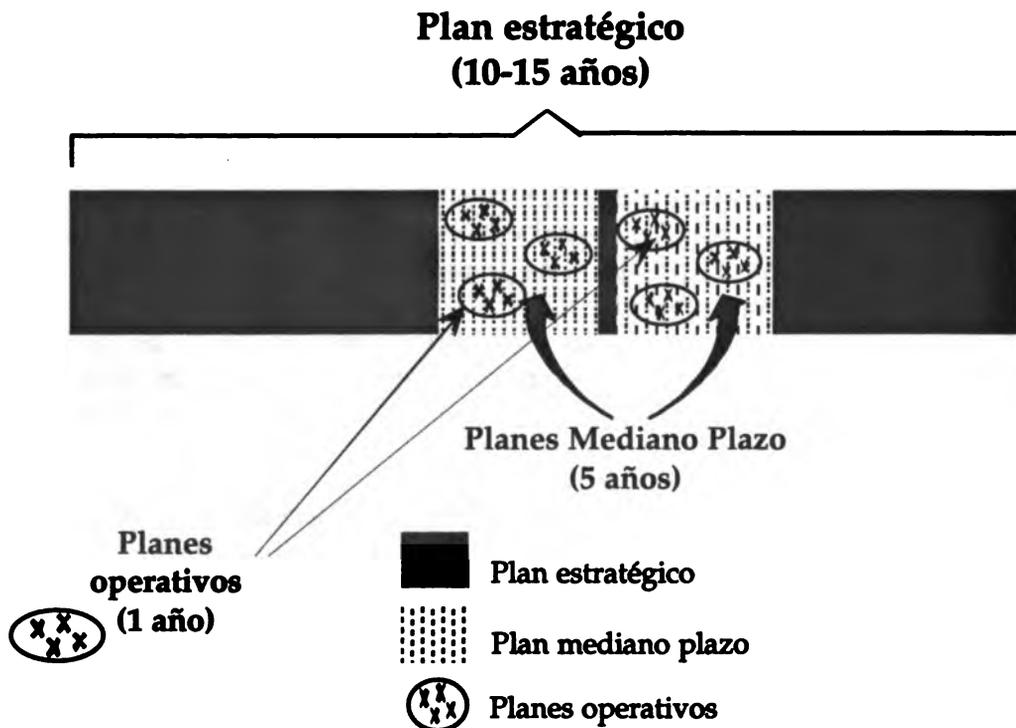
Otro aspecto que se debe considerar al introducir el enfoque estratégico en la planificación es que esta, en su sentido más amplio, debe presentarse en todos los niveles y en todas las instancias de la organización. Así, debe considerarse que, aunque el liderazgo recae en la alta gerencia, uno de los principios fundamentales de la planificación estratégica es hacer partícipes a todos los niveles de la institución en un proceso de arriba hacia abajo y viceversa.

El primer nivel es el denominado propiamente estratégico. En él, como se mencionó anteriormente, se definen la visión, la misión, los objetivos estratégicos, las políticas y las estrategias como tales.

En un segundo nivel se elabora el plan táctico, funcional o de mediano plazo. En esta etapa se señalan las líneas de acción para cada estrategia, y se definen las actividades y recursos necesarios para realizarlas a mediano plazo (cuatro o cinco años).

El tercer nivel es el operativo y es el que contempla la ejecución de actividades en períodos cortos, por lo general de un año.

Acerca de la extensión de los planes en el tiempo, algunos autores como Morrissey (1996:a) designan como largo plazo lo que en el caso educativo denominamos mediano plazo y dejan para el mediano plazo o plan táctico lo que aquí llamamos plan anual.



La planificación estratégica tiene, entonces, las siguientes ventajas:

- **Lograr un compromiso a futuro y a largo plazo**
- **Desafía la realidad y sus grandes cambios**
- **Moviliza la inteligencia y la creatividad interna**
- **Favorece las inversiones inteligentes**
- **Permite un enfoque interdisciplinario y una perspectiva multidimensional**
- **Creación de mecanismos de participación de clientes y usuarios**
- **Empleo de modelos colegiados y procesos participativos**

III. MODELO METODOLÓGICO

3.1 Análisis prospectivo del contexto

En primer lugar se debe tener claro el principio prospectivo de la planificación, el cual, en las instituciones educativas adquiere trascendental importancia por ser los productos y servicios que éstas brindan para aprovechamiento futuro (por lo general a mediano y largo plazo).

La prospectiva no es un conjunto mágico de instrumentos para predecir el futuro. La prospectiva busca identificar un futuro probable para permitir la construcción de un futuro deseable. No existe un futuro único, sino múltiples futuros posibles. Ninguna de las alternativas está garantizada.

El análisis prospectivo, sin embargo, sirve menos para hacer predicciones y más para comprender la fluctuante realidad del entorno. Es en función de esa realidad que las instituciones tendrán que construir el futuro, identificando las tendencias prevaletientes (para así orientar sus políticas) y diseñando las estrategias más eficaces para alcanzar sus objetivos.

El análisis prospectivo del entorno institucional es un proceso de seguimiento, interpretación y evaluación del ambiente externo relevante. Gracias a él es posible identificar las oportunidades y las amenazas, actuales y potenciales, que pueden influenciar, positiva o negativamente, la capacidad de una institución para lograr sus objetivos. Esto no garantiza la construcción de un futuro institucional ideal, pero le permite a la institución ser protagonista activa del proceso de construcción de su propio futuro, además de que reduce los riesgos e incertidumbres de este proceso.

Por tal razón, en el ámbito institucional, el principal cliente del "análisis prospectivo del contexto" es el órgano rector y conductor de la institución. Además, un análisis prospectivo del contexto exitoso es aquel que está, conceptual e instrumentalmente, ubicado en los procesos de planificación, ejecución y evaluación de la institución educativa. En este sentido, el análisis del entorno se realiza con el objetivo de dirigir la organización hacia el aprovechamiento de las oportunidades y el fortalecimiento contra las amenazas.

Idealmente, los estudios prospectivos deben pasar por una etapa *predictiva* (lo que tiende a ocurrir), otra *exploratoria* (lo que puede ocurrir) y un momento *normativo* (lo que debe ocurrir); no obstante, en este texto, se propone una adaptación metodológica para realizar el análisis prospectivo. Esta estrategia propone la combinación de elementos e

instrumentos conceptuales y metodológicos para permitirle a cualquier institución educativa, facultad, departamento o programa realizar un estudio prospectivo de su contexto externo sin tener que recurrir a un gran número de especialistas en este tipo de análisis.

Para llevar a cabo el análisis prospectivo del contexto es necesario, en primer lugar, definir cuál es el *ambiente externo relevante* para la institución.

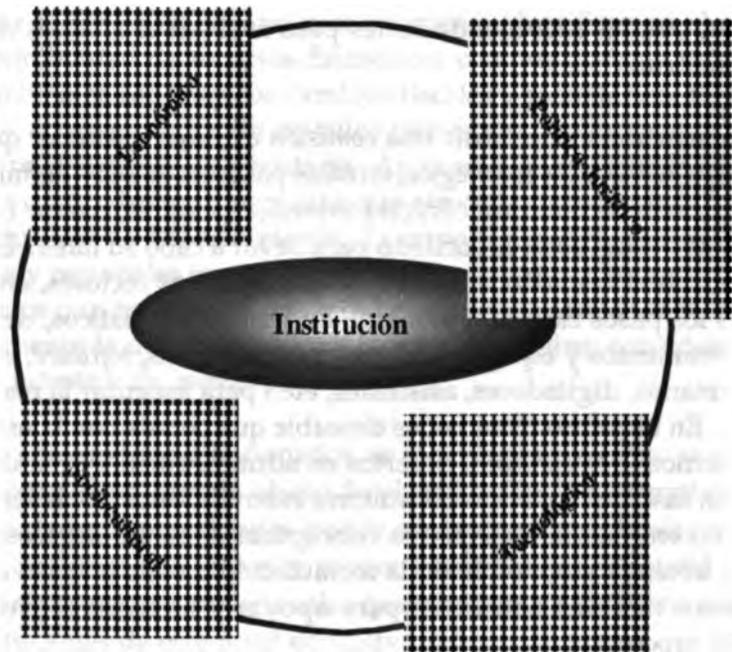
Son varios los contextos o situaciones que podemos encontrar, dependiendo de si se trata de un sistema de instituciones, una única institución o una institución que es parte de una organización mayor. En el caso de un sistema nacional de facultades o universidades, el ambiente externo que se debe analizar lo constituyen tanto el entorno nacional como el entorno internacional, y cubre desde la región a la que pertenece el país hasta regiones y países lejanos. No debe olvidarse que, en general, los centros universitarios y educativos se encuentran inmersos en un ambiente globalizado.

Cuando la organización por analizar forma parte de una institución mayor, como es el caso de una Facultad, el entorno inmediato inicia en la propia universidad, donde se ubican los principales factores que repercutirán en el desarrollo de sus estrategias futuras. Al realizar este tipo de análisis también es necesario considerar el ámbito nacional y el global para, así, estudiar las tendencias que, afectan específicamente, a la unidad académica en cuestión, o que no han sido consideradas en los análisis generales de la institución.

El ambiente externo relevante está conformado por la combinación de fuerzas, aspectos, eventos, hechos y actores del *ambiente general* y del *ambiente operacional* que tienen el mayor potencial para afectar directamente, de forma positiva o negativa, las actividades presentes o futuras de la institución. Los ambientes externos, el general y el operacional, son multidimensionales: en ellos entran en juego las dimensiones sociocultural, económica, política, legal, tecnológica, de los demandantes y de las instituciones que ofrecen servicios similares. El entorno general está constituido por las cinco primeras dimensiones; el operacional, por los destinatarios y las instituciones competidoras

En el entorno general, los eventos, hechos y tendencias están, básicamente, más distantes y es poco lo que la institución puede influir sobre ellos. Los cambios socioculturales, políticos, económicos y tecnológicos que tienen lugar en el ámbito global, o, por ejemplo, la promulgación de una nueva ley nacional sobre la formación de profesionales o sobre el desarrollo científico y tecnológico, constituyen una muestra de eventos pertenecientes al ambiente externo general que pueden afectar a cualquier institución o programa.

El ambiente externo operacional se relaciona en forma más estrecha con las actividades que desarrolla la institución y está constituido, principalmente, por los clientes, los usuarios y los competidores nacionales, regionales e internacionales, actuales y potenciales. Esto implica que todas las instituciones o programas comparten el mismo ambiente externo general, pero cada uno de ellos recibe la influencia de un ambiente externo operacional distinto, que puede tener algunas variables en común con los otros, pero que nunca será idéntico al de ellos. Si bien el ambiente operacional no está bajo el control



directo de una institución o programa, esta es la dimensión del ambiente externo en que la institución tiene mayores posibilidades de ejercer algún tipo de influencia.

El análisis externo permite identificar los factores del ambiente externo relevante capaces de afectar más directamente, ya sea en forma positiva o negativa, el desempeño general de las actividades de una institución o programa, y, por lo tanto, debe ser visto como un factor crítico del análisis prospectivo del entorno.

En la primera fase del análisis se parte del estudio del *entorno general* en sus dimensiones política, jurídica, económica, socioeconómica y tecnológica para identificar aquellos factores *económicos, políticos, tecnológicos y sociales* que favorecen o limitan el desarrollo institucional.

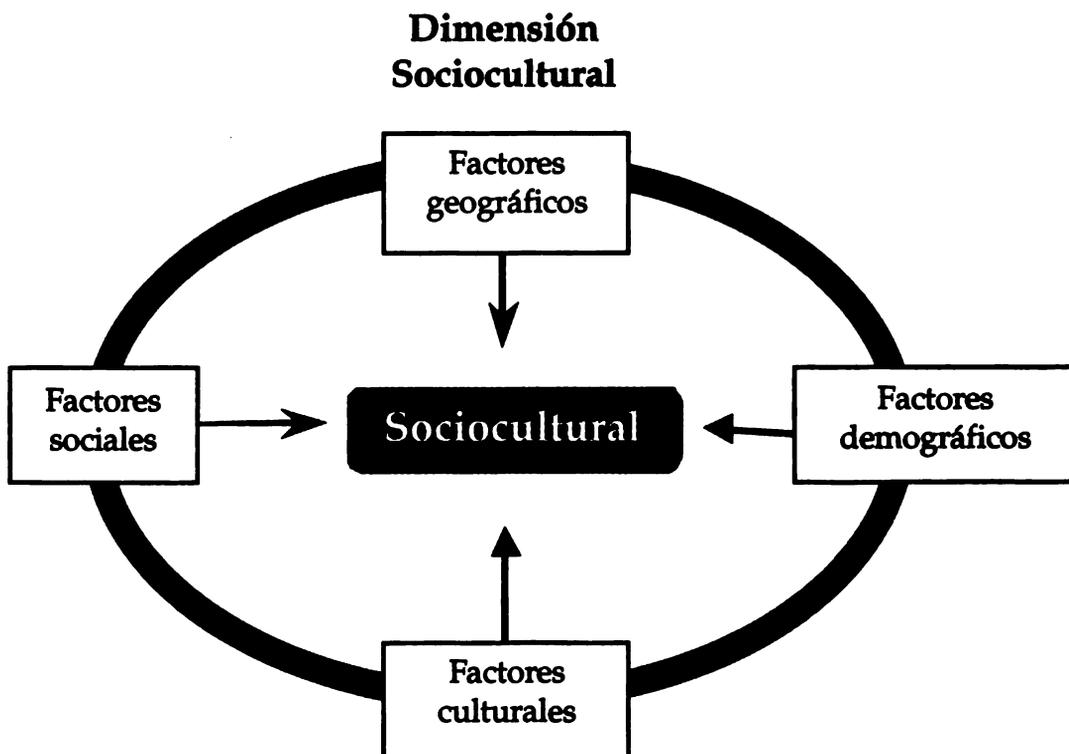
Los pasos que debe seguir el equipo que participa y conduce el proceso de planificación son los siguientes: (ver hoja de trabajo No. 1 en Anexo)

- Identificar y revisar las fuentes documentales que ofrezcan información sobre la situación del entorno inmediato en las dimensiones ya indicadas. Para tales efectos conviene considerar tres niveles de ámbito externo: el inmediato –el que relaciona a la facultad con el resto de la universidad–, el nacional y el global.
- Discutir y llegar a conclusiones sobre los cambios o condiciones del entorno que están repercutiendo, o podrían repercutir en el futuro, en las funciones básicas de la organización.
- Una vez identificados los factores críticos, señalar la forma en que cada uno de ellos repercutirá en la institución,

Las siguientes son las recomendaciones para realizar el análisis de las distintas dimensiones del entorno:

En primer lugar se debe constituir una *comisión o equipo conductor* que guíe los pasos hacia la formulación del plan estratégico; en otras palabras, se debe definir un grupo que coordine. Este grupo debe tener un carácter interdisciplinario, contar con apoyo político y logístico y, sobre todo, estar capacitado para llevar a cabo su tarea. En términos políticos debe contar con el respaldo directo de los organismos rectores, en todos los momentos y en todos los pasos clave del proceso. En términos logísticos, debe disponer de los materiales, instrumentos y equipos básicos (computadoras, *software*, etc.) y de personal de apoyo (secretarías, digitadores, asistentes, etc.) para asegurar la realización operacional de su tarea. En términos técnicos, es deseable que cuente con la asistencia técnica de consultores externos (por ejemplo, expertos en administración y planificación educativa estratégica). En caso de requerirse consultores externos, estos no deben realizar el trabajo del grupo, sino entrenarlo en aspectos conceptuales, metodológicos y estratégicos, para que el grupo obtenga autonomía en la formulación de sus propios esquemas. Los consultores externos también son útiles para apoyar y orientar al grupo en los momentos críticos del proceso.

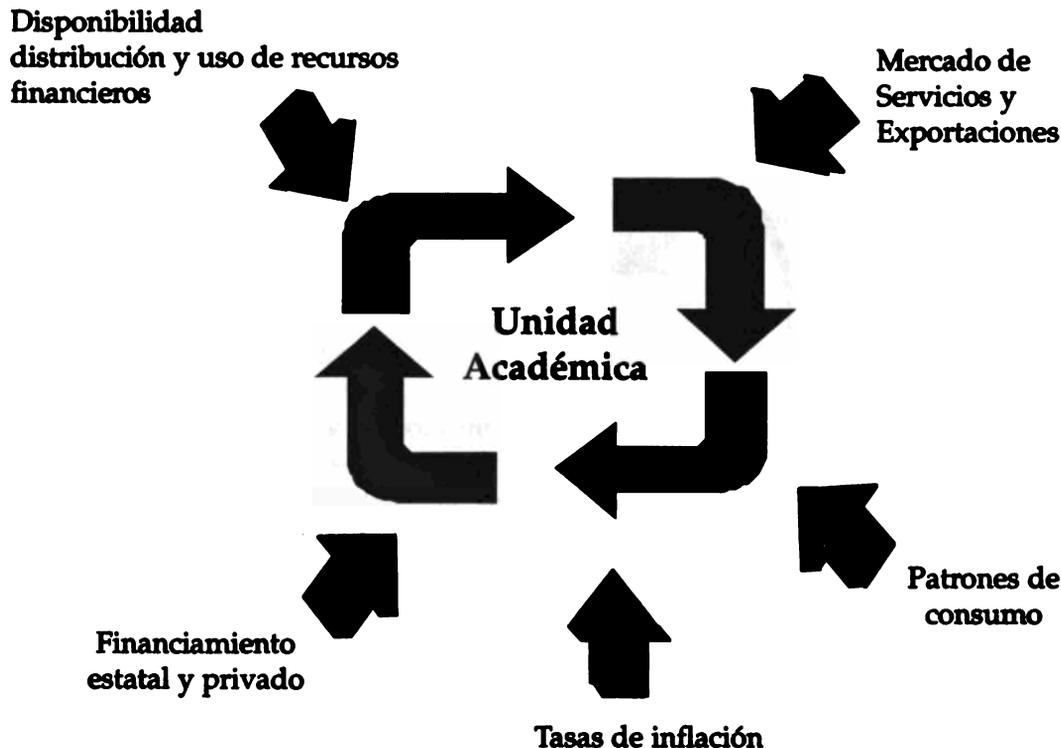
Al estudiar la *dimensión sociocultural*, se inicia con la identificación de los aspectos, indicadores y variables sociales, culturales, geográficas y demográficas que mejor caractericen a la sociedad, el país o la región en que se encuentre la universidad o facultad objeto de planificación. Los indicadores y variables que recibirán más atención serán aquellos que guarden una relación más estrecha con las actividades de la institución.



Para estudiar la *dimensión económica* se procede a identificar, en el ambiente externo general, la disponibilidad de recursos financieros con que podrían contar los entes universitarios. También se estudian los cambios fiscales y monetarios, tanto nacionales como regionales y, en general, los de aquellos países desarrollados que presenten un interés particular para el sector universitario. Asimismo, se analizan las tendencias que sigue la demanda de productos y servicios que ofrece la universidad. Este análisis se relaciona con las fuentes de financiamiento. Es importante investigar si más allá de los límites nacionales y regionales existe demanda por contratar a los egresados de la institución o los servicios que ésta presta. Se le debe dar un cuidadoso seguimiento a los cambios que experimente la demanda. Otros factores que deben considerarse son las tasas de inflación, de interés y de impuestos.

Del conjunto de aspectos mencionados, se identificarán los que se consideren críticos para la institución que está siendo objeto de planificación. Un ejemplo de un factor crítico en el entorno de las universidades puede ser la merma en la asignación de recursos para el sistema de educación superior provenientes del sector estatal y la aparición de fuentes de financiamiento no tradicionales que promueven de forma prioritaria el crédito para las instituciones de este nivel educativo.

Dimensión Económica

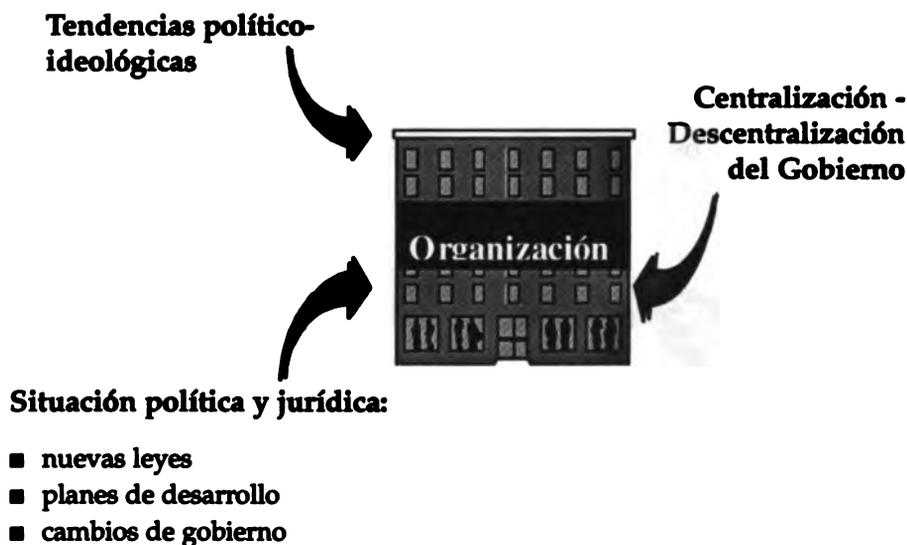


El estudio de la *dimensión político-jurídica* considera, sobre todo, los elementos y aspectos gubernamentales capaces de apoyar o limitar el desempeño, general o parcial, de las actividades más importantes de la institución o programa. Se deben tomar en cuenta, tanto las reglamentaciones y políticas gubernamentales relevantes como las tendencias político-ideológicas del Gobierno federal, estatal (provincial, departamental) o municipal (tendencias de gobiernos conservadores, progresistas, entre otros).

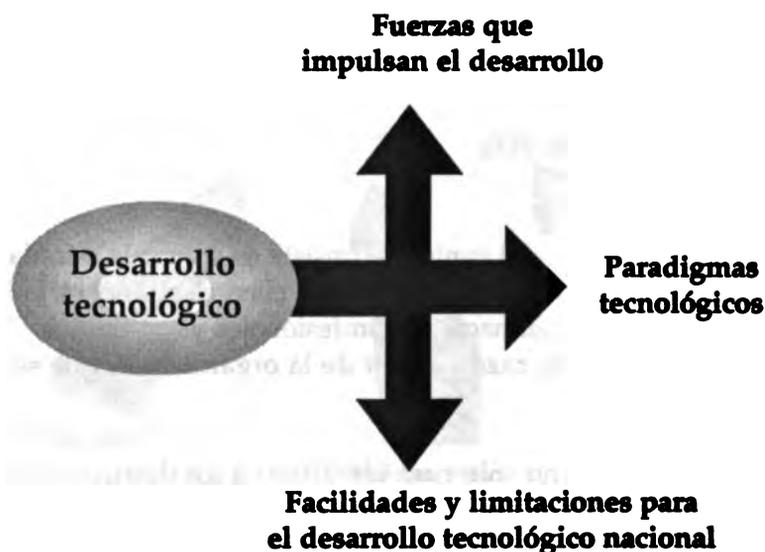
Las leyes y legislaciones que afecten los estratos que demandan servicios universitarios y el desarrollo de la ciencia y la tecnología en general deben ser objeto de especial atención. Igual interés merecen las leyes que conforman un marco legal para el sector de la educación superior universitaria.

Los procesos de modernización del Estado y las leyes de ajuste estructural son sinónimo de cambios en el entorno y su repercusión en el quehacer de los centros de educación superior es, también, de gran importancia.

Dimensión Político-Jurídica



En el *ámbito tecnológico* se considerará, en particular, la tecnología de la información y la comunicación. Se trata de analizar la disponibilidad de tecnologías que, puestas al alcance de las instituciones de educación superior, mejorarían, en forma sustancial, la eficiencia de sus procesos fundamentales.



En este análisis se incluyen, además de la tecnología educativa, las tecnologías de investigación y de extensión universitaria. Se aclara que no se trata de los vectores tecnológicos en general, sino de aquellos que se refieren a las tecnologías adecuadas para mejorar los procesos básicos de la institución (investigación, enseñanza, extensión).

Una vez identificados los avances tecnológicos se reconocen, en caso de haberlas, las posibles limitaciones para su aplicación. En este caso, deben buscarse las limitaciones que existen en el entorno, no en la institución misma.

En resumen, el análisis del entorno general de la institución consiste en el estudio de una serie de factores y variables entre los que sobresalen los siguientes:

- Nuevas leyes
- Planes de desarrollo
- Cambios políticos
- Descentralización y desconcentración
- Tendencias político-ideológicas
- Distribución y disponibilidad de recursos para el financiamiento de la facultad.
- Mercado para los servicios y productos que ofrece la institución
- Formas de financiamiento, privado, público u otro tipo
- Posibilidades de ofrecer servicios a otros ámbitos u organizaciones
- Políticas económicas, fiscales y monetarias
- Tecnologías disponibles para la investigación, la educación, la capacitación y la extensión

- Factores demográficos
- Empleo
- Educación
- Indicadores de calidad de vida
- Otros

Un segundo paso del análisis del contexto consiste en dirigir la mirada al *ámbito operacional*; es decir a los destinatarios, demandantes o clientes a quienes la institución les ofrece sus servicios, como también hacia los profesionales ya formados. En otras palabras, hacia la población objetivo, razón de ser de la organización que se encuentra en proceso de planificación.

Este análisis se lleva a cabo no sólo para identificar a los destinatarios sino también para conocer las características y el tipo de servicio o producto que demandan. Conviene aclarar que no se trata de identificar a los destinatarios de hoy, porque esos ya se conocen. Lo importante es identificar a aquellos que aprovecharían los servicios o productos de la institución en el futuro, una vez que ésta se encuentre regida por el marco de la nueva planificación.

Otro de los objetivos de este análisis es identificar aquellas condiciones –presentes en los demandantes y en el tipo de demanda– que podrían favorecer o limitar el desarrollo de las funciones fundamentales de la institución. Entre otros, es preciso saber quiénes son los usuarios (actuales o posibles), dónde están, a qué se dedican, qué demandan del centro universitario, cuáles son sus principales problemas y aspiraciones, a qué eslabón del sistema productivo pertenecen, cuál es su capacidad de pago y cómo están organizados.

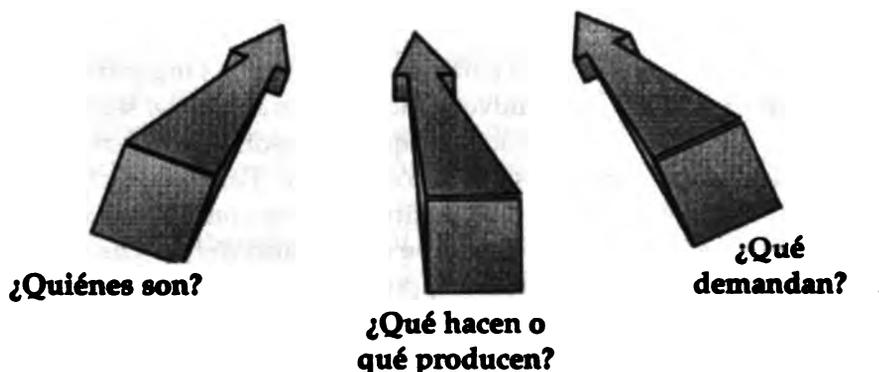
Es importante, por ejemplo, prestarle atención a la nueva demanda que existe en los usuarios de los centros de educación superior por generar y rescatar tecnologías autóctonas que contribuyan a una mayor productividad y competitividad, tanto a nivel interno como internacional, dentro de un marco de justicia y equidad. Una demanda como esta correspondería las áreas de acción social o de extensión.

Este estudio inicia con la elaboración de una primera lista de los clientes o destinatarios de los servicios o productos que ofrece o podría ofrecer la institución. Se incluyen tanto los que ya utilizan los servicios como los usuarios potenciales (para ello se toman en cuenta los cambios y tendencias ya estudiadas en el entorno). Estos destinatarios o clientes se clasifican según el tipo de servicio o producto que están en condiciones de demandar, por ejemplo, en el caso de universidades y facultades, servicios de investigación, extensión, capacitación, asistencia técnica, formación de profesionales, etc.

Para cada grupo de destinatarios se indican, por separado, los rasgos más sobresalientes que están presentes en la mayoría de los integrantes de ese segmento, entre ellos:

- Tipo de destinatario (sector público, privado, institución, empresa, individuos, otros)

Demandantes (Clientes)



**¿En qué cadena productiva se encuentran?
¿Cuál es su nivel tecnológico y su nivel de renta?**

- Edad, género, estado civil y condición socioeconómica
- Nivel educativo, ocupación o actividad productiva a la que se dedica, profesión
- Zona de procedencia
- Criterios que lo hicieron decidirse por esta institución:
 - costos
 - cercanía
 - condiciones de pago
 - menos requisitos
 - prestigio
 - calidad
 - grado de utilidad
 - forma en que se brindan los servicios, incluidos métodos y horarios
 - otros

Para cada sector y tipo de destinatario es importante, además de lo cualitativo, cuantificar la demanda, señalando la tendencia prevaleciente.

Al realizar este análisis, es conveniente evaluar la forma en que la demanda es atendida por la institución o por otras instituciones similares. El mismo análisis deberá hacerse con respecto a la demanda futura y examinar las probabilidades de que quienes demanden nuevos servicios acudan a la institución en estudio y no a otra.

Una vez examinadas las tendencias que presenta la demanda, al igual que se procedió con el análisis del entorno general, se definen aquellas condiciones que se consideran oportunidades y aquellas que se ven como amenazas. Cada una de ellas se analiza para

determinar si su efecto se daría en el corto, el mediano o el largo plazo, y si éste sería de baja, mediana o alta intensidad. A continuación, dichas oportunidades y amenazas se ordenan según su prioridad, colocando en primer lugar a las de alta intensidad y de efecto a corto plazo (ver hoja de trabajo no. 2 en Anexo.)

La tercera parte del análisis externo consiste en estudiar las organizaciones que ofrecen servicios similares; es decir, otras universidades o facultades del sector agrícola. Esta fase tiene como fin identificar las instituciones que se pueden considerar como competidoras y conocer sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Para los efectos de esta metodología de trabajo, las debilidades de esas instituciones se considerarían como un vacío que podría ser llenado por la institución que se está planificando. Las fortalezas o ventajas comparativas de esas instituciones se ven, por el contrario, como posibles amenazas.

Competidores



¿Cuáles son sus principales debilidades?
¿Cuáles son sus fortalezas?

Se procede, entonces, a identificar las organizaciones que brindan servicios o productos similares a los que ofrece (o podría ofrecer) la institución bajo estudio. Se confecciona una lista de esas organizaciones, se describe cada una las carreras que ofrece, las características de sus egresados y el destino de éstos al graduarse. Se señala el tipo de investigación que realizan, los proyectos de extensión social que llevan a cabo y cualquier otro servicio que presten. Al lado de cada uno de estos servicios o productos se indican los usuarios, destinatarios o clientes.

Al realizar el análisis de la oferta y la demanda de las instituciones competidoras, es importante prestar especial atención a sus servicios, productos y clientes potenciales; es decir, a las nuevas ofertas y proyectos de investigación y extensión que podrían impulsar. Podría darse el caso de que esas instituciones llevaran cierta ventaja en cuanto al proceso

de planificación y eso podría hacer una gran diferencia a la hora de ubicar a los egresados u ofrecer otros servicios académicos. También es conveniente valorar los destinatarios potenciales que, aunque hoy no sean atendidos por esas instituciones, en cualquier momento pueden llegar a formar parte de su clientela.

Todos los competidores, o sea, todas las instituciones que ofrezcan carreras y programas académicos similares a los de la institución objeto de planificación deben ser tomados en cuenta, sin distinción alguna. Esto significa que se está planificando en el entendido de que la oferta académica resultante podría ser muy distinta a la actual.

Otros factores que deben incluirse al analizar las instituciones competidoras son, entre otros, la capacidad de cobertura (% de la demanda que atienden o podrían atender), la imagen que proyectan (calidad de los egresados) y las actividades de investigación y proyección externa. Este último factor está muy ligado a los precios que cobran por carrera, por hacer investigación y por ofrecer servicios de extensión universitaria, tales como capacitación, asistencia técnica y administración de proyectos con financiamiento externo.

Conviene destacar, sin embargo, que en este tipo de análisis, el mayor esfuerzo debe destinarse a identificar el grado de calidad de la oferta (actual y futura) de las instituciones competidoras y no tanto a intentar dilucidar el precio que cobran. Hoy en día, los usuarios de las instituciones educativas le prestan más importancia al primer aspecto que al segundo: su intención es identificar las "cualidades excepcionales" de una institución; es decir, aquellos rasgos por los que es reconocida. Son precisamente esas cualidades las que les proporcionarán ventaja a las instituciones al momento de competir por demandantes.

El estudio de las instituciones competidoras permite, también, abordar la posibilidad de realizar alianzas las cuales, sin embargo, solo se deben llevar a cabo cuando, entre otras condiciones, se conocen las ventajas y debilidades de las otras partes con las que se propone la coalición.

Después de identificar y caracterizar las instituciones competidoras, se procede a hacer un resumen de sus tendencias generales y a trazar proyecciones para cada una de ellas. También se indica la manera en que las condiciones de los competidores podrían favorecer o limitar el desarrollo futuro de la institución. Estas condiciones se clasifican en *amenazas y oportunidades*. (El ejercicio se facilita si se recuerda que las falencias en los competidores constituyen oportunidades y las fortalezas, amenazas.)

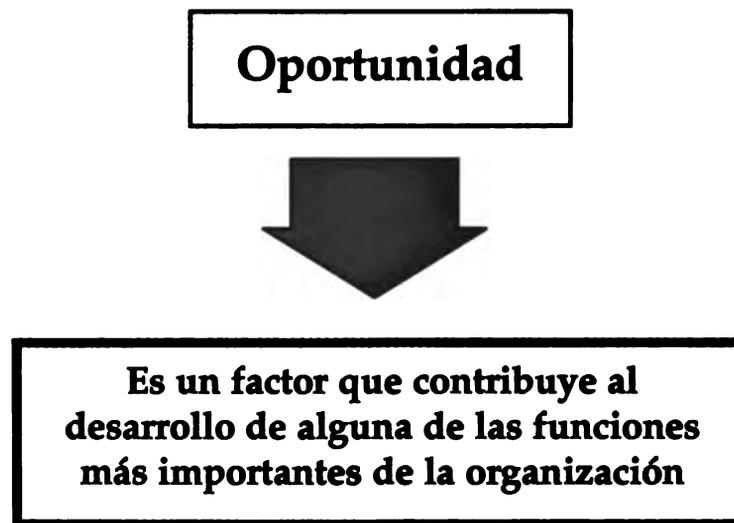
Al igual que se procedió con las dimensiones anteriores, debe señalarse si su impacto es de baja, mediana o alta intensidad. Asimismo, conviene señalar si sus efectos se sentirán a corto, mediano o largo plazo. Este ejercicio permite ordenar las oportunidades y amenazas según su importancia y reconocer a cuáles se les debe prestar más atención.

Se deben responder preguntas críticas como: quiénes son las instituciones competidoras, cuántas son, dónde están, qué producen, qué servicios ofrecen, cuáles son sus principales

problemas y deseos, en cuál nivel tecnológico se ubican, cómo se organizan, en qué mercado están interesados y cuáles son sus expectativas. El análisis debe estar enfocado a la institución o programa, según sea necesario, y habría que tomar en cuenta aspectos como los esfuerzos que realizan los competidores por mejorar sus servicios y darlos a conocer (propaganda), la creación de centros regionales, las carreras que ofrecen, etc. No hay que olvidar, tampoco, que las universidades privadas pagan mejores salarios a sus profesionales, generan recursos económicos propios y buscan financiamiento externo.

El análisis del entorno finaliza con el ordenamiento, según su importancia, de las oportunidades y amenazas. Esto debe hacerse en forma separada (se preparan dos listados generales) y los factores que deben tomarse en cuenta son aquellos que más inciden en el desempeño general (o en las actividades más relevantes) de la institución o programa. Se recomienda trabajar con un número reducido de factores, pero que estos sean de gran impacto.

Para los presentes efectos, se considera como oportunidad, cualquier elemento o circunstancia del ambiente externo que, a pesar de no estar bajo el control directo de una institución o programa, puede constituirse en una contribución para alguna de sus actividades más importantes. En este sentido, cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del ambiente externo que pueda favorecer, en forma significativa, a la institución o programa, debe ser entendido como una oportunidad. No obstante, para poder aprovechar las oportunidades es preciso tener conocimiento de ellas.



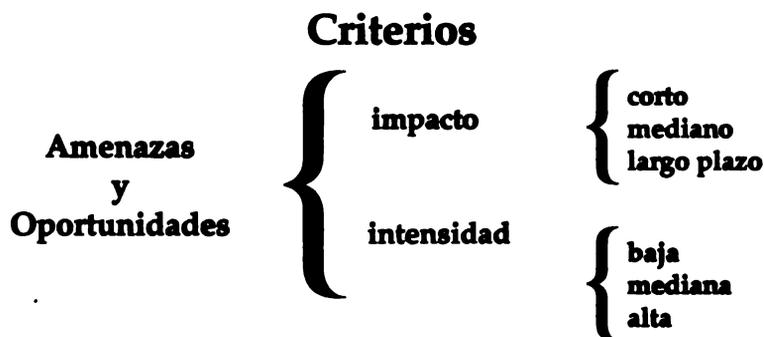
Como ejemplo de *oportunidad*, en los talleres realizados, se identificó que los procesos de globalización y apertura de mercados han producido una mayor demanda por recursos humanos capacitados para "leer" las nuevas demandas que plantea el momento histórico en que vivimos. También se observa una mayor demanda por productos tecnológicos

nuevos y por servicios de asistencia técnica y capacitación dirigidos, específicamente, a los productores. La creciente preocupación de la comunidad nacional y mundial por el medio ambiente ofrece, así mismo, grandes oportunidades para que las facultades de ciencias agrarias pongan al alcance de la sociedad profesionales formados dentro de esos nuevos paradigmas ambientalistas y generen tecnologías acordes con esas exigencias.

Como *amenaza* se considera cualquier elemento del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja-riesgo-peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importantes de una institución o programa. En este sentido, cualquier elemento (fuerza, aspecto, evento, hecho o actor) del ambiente externo que pueda limitar, parcial o totalmente, el desempeño general (o alguna de las actividades importantes) de una institución o programa debe ser entendido como una amenaza. Para evitar o reducir el impacto de las amenazas es preciso tener conocimiento de ellas.



Un ejemplo de *amenaza*, también resultado de los talleres realizados, fue la detección, entre competidores nacionales, internacionales y regionales, de servicios semejantes a los que ofrecía la institución que se estaba planificando. Se observó, además, que muchos de los competidores habían avanzado en su proceso de revisión de la oferta y habían iniciado ya acciones de expansión y diversificación de servicios.



3.2 Análisis interno de la organización

El análisis organizacional corresponde a una evaluación interna de la institución y tiene como objetivo final identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas que han sido señaladas en el análisis del contexto. En lo posible, esta evaluación debe ser de carácter relativo; es decir, la institución debe evaluarse en relación con otras instituciones similares y que comparten su ámbito geográfico. En el caso de América Latina, habría que evaluar el surgimiento acelerado de nuevas instituciones universitarias, principalmente en el ámbito privado.

Como se señaló anteriormente, el conjunto de amenazas y oportunidades se identifica a partir del análisis de la situación de los posibles competidores. Partiendo de un análisis organizacional apropiado, la institución debe quedar en capacidad de identificar su posición frente a la clientela y las organizaciones homólogas.



Para facilitar la recolección de la información relevante para el análisis organizacional, tanto a nivel de insumo como de proceso, se recomienda encargar esta tarea al mismo grupo que participó en el análisis del contexto, puesto que ya posee un conocimiento profundo de la institución y una aceptación general por parte de sus compañeros y superiores. Este grupo se denomina, técnicamente, "grupo de expertos de la institución". Se pueden conformar dos subgrupos: uno que se encargue de la recolección e integración de los datos, y otro, del análisis de la información y la presentación de los resultados.

El grupo proveedor de datos está constituido por todos los profesionales que tienen acceso a la información requerida. Recuérdese que el análisis organizacional es fundamentalmente un ejercicio interno en el que deben participar todos los funcionarios. Además, es necesario que se divulgue, ampliamente, una síntesis de los resultados obtenidos, con el objeto de que ésta sea analizada y se sugieran los cambios o adiciones pertinentes.

Cuanto mayor sea la participación en la generación de información y cuanto mayor sea la distribución de los análisis y los resultados obtenidos, tanto mejor será la calidad y la efectividad del siguiente paso del análisis organizacional: la identificación de las fortalezas y de las debilidades institucionales frente a las amenazas y oportunidades presentes en el contexto externo.

El análisis organizacional interno corresponde al estudio de los *insumos, procesos y productos*, componentes propios del modelo sistémico "contexto-insumo-proceso-producto" (CIPP). Para realizar este análisis, se asume, como condición deseable, que existe claridad en cuanto a los procesos responsables de generar los productos finales, y que estos procesos disponen de los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para lograr transformar los estándares de los productos y servicios finales. Entre los insumos humanos se requiere, no solo personal de trabajo de calidad, sino, sobre todo, estudiantes de calidad, insumo éste que, en última instancia, constituye la razón de ser de la institución.

3.2.1 Insumos

El primer paso para hacer el análisis de los recursos es definir cuáles son los insumos organizacionales relevantes. Se puede definir como tal todo elemento financiero, físico y humano utilizado en el funcionamiento de la institución, ya sea en el área administrativa o en los procesos de docencia, investigación y extensión. Un recurso puede ser relevante para un área pero no necesariamente para las otras; por ejemplo, la posibilidad de disponer de un buen sistema contable es relevante para el área administrativa y podría serlo para el área académica, si se pretende llevar una contabilidad de costos por proyecto.

Es necesario aclarar que el análisis de los insumos relevantes debe cubrir tanto los recursos de que se dispone actualmente como aquellos de los que se carece.

Si la institución pretende diversificar sus fuentes de financiamiento ofreciendo otros servicios al sector privado, un paquete contable, como el mencionado en el ejemplo anterior, constituye un recurso organizacional relevante, independientemente de que esté o no disponible.

Por lo tanto, la identificación y jerarquización de los recursos organizacionales relevantes está en función de su contribución relativa al logro del objetivo que se persigue como parte de un proceso más amplio. De ahí la importancia de identificar los recursos que pueden contribuir al logro de una situación organizacional ideal y al alcance del tipo de institución que se estudia.

Para identificar los insumos institucionales de mayor relevancia se pueden plantear las siguientes preguntas: ¿cuáles son los recursos indispensables?; ¿cuál es la disponibilidad de cada recurso?; ¿cuál es la calidad de cada recurso disponible?

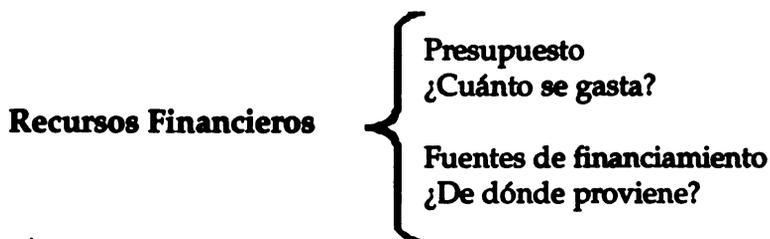
Una vez identificada la disponibilidad de los recursos organizacionales, se debe valorar su calidad. Es decir que puede estar disponible, pero su calidad no ser la apropiada. Un caso particular se refiere al recurso humano. Puede haber docentes e instructores de amplia trayectoria y, sin embargo, poco actualizados en la aplicación de determinada metodología o en la transferencia de algunas tecnologías. En este sentido, los recursos fundamentales de las organizaciones de educación son financieros, humanos y físicos. Por ejemplo, al hablar de un presupuesto que se alimenta de la siguiente manera: 63% de aporte estatal, 32% de ingresos propios y 4.5% de donaciones, estamos hablando de recursos financieros, y, si nos referimos a un personal docente con poca formación metodológica y experiencia laboral áreas distintas a la docencia nos referimos a un recurso humano.

3.2.1.1 Recursos financieros

El objetivo del análisis de los recursos financieros es conocer las fuentes de financiamiento y la forma en que se presupuestan y gastan estos recursos en un sistema de costos.

Para hacer el análisis de los recursos financieros, básicamente se hacen dos grandes preguntas (ver figura). En primer lugar, se debe determinar el monto al que asciende el gasto institucional y la forma en que se distribuye ese gasto. En muchas instituciones, la debilidad no se va a encontrar en la cantidad de recursos que se gastan, sino en la racionalidad con que se distribuyen. Tal es el caso de las instituciones en que el mayor porcentaje de recursos financieros se destina al pago del personal y a ayudas a estudiantes, mientras que la cantidad que se destina a gastos de operación, mantenimiento o inversión es verdaderamente exigua.

Debe, entonces, analizarse el presupuesto de la organización y la manera en que éste se distribuye para pago de personal, gastos de servicios no personales, materiales y equipos y otros gastos. También conviene revisar si existe un estudio del costo por producto ofrecido en la institución. Si la respuesta es positiva, se indicará el costo por alumno graduado o por servicio ofrecido. Además, se debe anotar cómo están esos costos en relación con los de los competidores.



La segunda gran pregunta se relaciona con la fuente de recursos. En muchos casos, los ingresos provienen casi exclusivamente del Estado, lo cual crea una situación de dependencia que podría tornarse particularmente difícil para la institución cuando el presupuesto nacional tiende a disminuir en forma marcada.

Al estudiar las fuentes de financiamiento se señala el porcentaje de recursos aportado por cada una de ellas. Además, se señalan los factores financieros que favorecerían o limitarían el desarrollo institucional.

3.2.1.2 Recursos humanos

El estudio, cuantitativo y cualitativo, de los recursos humanos de la organización consiste en un análisis detallado del personal que labora en los distintos puestos del centro de estudio y de los estudiantes matriculados en la actualidad. Su finalidad es conocer las características del recurso humano y la forma en que éstas favorecen (o dificultan) el aprovechamiento de las oportunidades y protegen de las amenazas identificadas en el estudio del entorno.



Se procede, en primer lugar, a hacer una caracterización de todos y cada uno de los miembros del personal en cuanto a experiencia, capacitación, grado académico, tiempo dedicado a la institución, actitud, actualización, motivación, etc. Este análisis incluye al personal académico y al personal de apoyo, tanto en oficinas como en el campo. También contempla al personal gerencial y a los estudiantes. A estos últimos se les estudiará, entre otros, en cuanto a su vocación, disciplina, condiciones socioeconómicas y rendimiento académico al ingresar (ver Hoja de Trabajo no.4).

Seguidamente, se escribe la lista de los factores humanos que dificultan el aprovechamiento de las oportunidades o que no protegen a la organización de las amenazas del entorno. En una segunda lista, se anotan los que favorecerían el aprovechamiento de las oportunidades y protegerían a la institución de las amenazas del entorno.

Los factores internos que limitan el aprovechamiento de oportunidades y dejan desprotegida a la institución ante las amenazas recibirán el nombre de debilidades. Por el contrario, los factores internos que facilitan el aprovechamiento de oportunidades y protegen a la institución ante las amenazas se llamarán *fortalezas*.

Para comprobar que los factores identificados son verdaderas fortalezas o, en su defecto, debilidades, éstos se deben cruzar con las oportunidades o con las amenazas, según corresponda. Este criterio se aplica tanto en el análisis de los recursos como en el de los procesos y productos.

3.2.1.3 Recursos físicos

El análisis de los recursos físicos comprende el diagnóstico, cuantitativo y cualitativo, de las instalaciones y del equipamiento institucional, con el fin de comparar la situación actual con los requerimientos básicos de una institución de este tipo.

Los recursos físicos más importantes en un centro de educación agrícola superior se agrupan en los específicos de este tipo de profesión –finca didáctica y unidades productivo didácticas– y los recursos que demanda la formación general de un futuro profesional en las áreas científicas y tecnológicas –laboratorios, centros de documentación y bibliotecas–. En tercer lugar agruparemos las instalaciones propias de todo centro educativo –aulas, auditorios, etc. –.

El objetivo de estudiar los recursos físicos es conocer sus características y la forma en que favorecerían o dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y en que protegerían de las amenazas (ver Hoja de Trabajo no. 6). Para tales efectos, se hace una descripción de los recursos físicos de la organización señalando su disponibilidad actual y potencial. Como se indicó anteriormente, se revisan salones de clase, talleres, fincas didácticas, laboratorios, recursos didácticos y de comunicación, centros de documentación e información y bibliotecas.

En el análisis de cada tipo de recurso se determina la cantidad y la calidad de los equipos, ya sean didácticos, de producción de materiales, de computación (al servicio de la enseñanza) u otros propios de la actividad universitaria en el campo agropecuario.

Seguidamente, al igual que se hizo con los otros recursos, se elabora una lista de los recursos que, por su calidad y cantidad, facilitarían el aprovechamiento de las oportunidades y protegerían a la organización de las amenazas del entorno. También se anotan los recursos físicos que se consideran insuficientes o que se encuentran en malas condiciones.

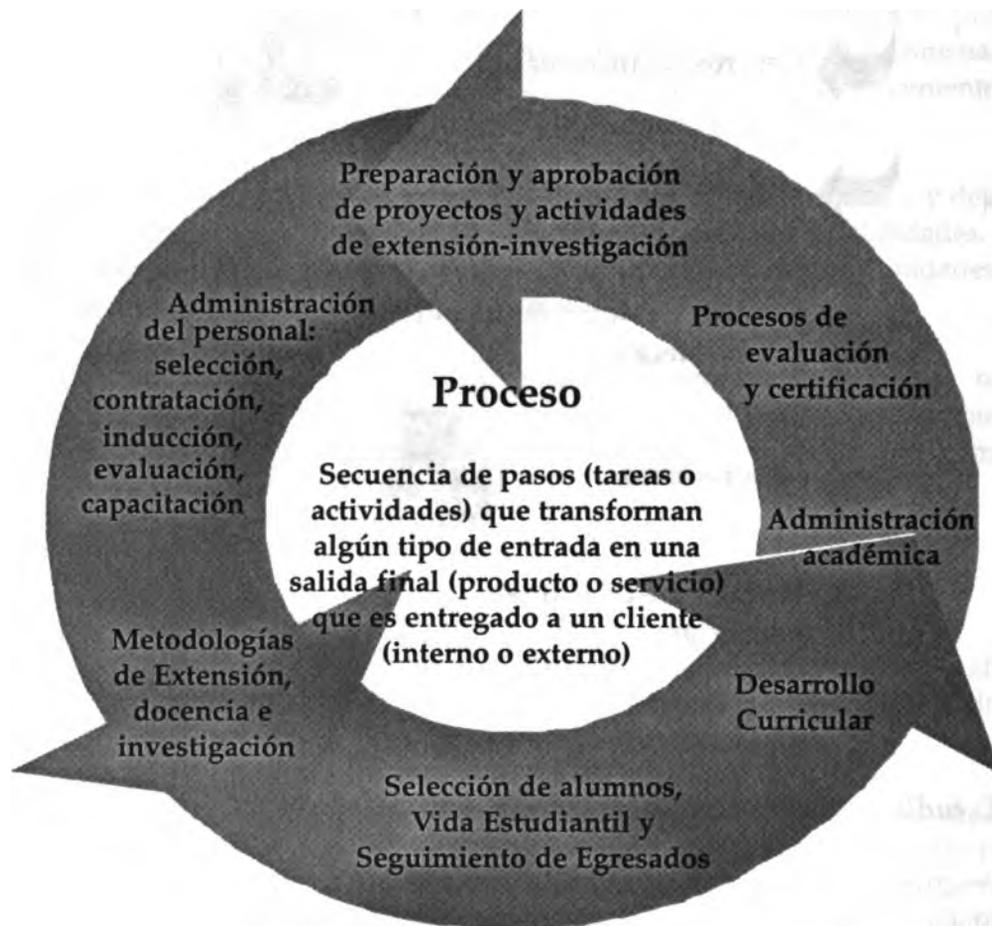


3.2.2 Estudio de los procesos organizacionales

Una segunda fase del estudio interno de la organización es el análisis de los procesos institucionales. Al respecto, se define como *proceso organizacional* la acción o conjunto de acciones mediante las cuales la institución forma a sus profesionales; es decir, el proceso educativo mediante el cual el recurso humano pasa de una situación de ingreso a un perfil de salida que cumple con los estándares de calidad establecidos para su adecuada incorporación a la sociedad. También se consideran como procesos las actividades que combinan diferentes insumos para generar nuevos conocimientos a ser difundidos por la facultad o institución.

El análisis de estos procesos se inicia con la identificación y descripción de los procesos institucionales que favorecerían o dificultarían el aprovechamiento de las oportunidades y que protegerían de las amenazas.

Conviene recordar que los procesos más importantes en una institución educativa son el *proceso de planificación institucional*, el *desarrollo curricular* y los *procesos de enseñanza-aprendizaje*. Otros procesos que deben tomarse en cuenta son los de admisión de estudiantes, la divulgación y la promoción, así como los de financiamiento, administración del recurso humano, seguimiento de egresados y atención de demandantes de servicios. En todos ellos, el recurso humano destaca como el principal ingrediente, de ahí que se le deba prestar especial atención a la selección de académicos y a su capacitación y estímulo.



Se describe, entonces, la forma en que funciona cada proceso y se señalan las dificultades que limitan su contribución a los procesos generales de formación de profesionales, generación tecnológica y extensión social. También es conveniente considerar si el costo de los procesos es el adecuado y si el tiempo que demandan es prudente. La tecnología y los equipos utilizados deben ser igualmente evaluados.

Seguidamente, se procede a identificar aquellos procesos que se pueden calificar de sobresalientes por el valor que agregan a los productos y servicios finales, razón por la cual favorecerían el aprovechamiento de oportunidades y protegerían de amenazas a la empresa. Del mismo modo, se señalan aquellos procesos que aportan poco o nada a las funciones fundamentales de la institución. Estos procesos son los que, por sus condiciones, limitarían el aprovechamiento de las oportunidades y dejarían a la organización desprotegida ante las amenazas del entorno. En todos los casos, para ayudar a la identificación de las verdaderas fortalezas y amenazas, conviene indicar las oportunidades y amenazas con la que se relaciona cada proceso.

La evaluación de los procesos institucionales constituye la parte fundamental del estudio interno, porque es ahí donde tienen lugar los cambios que inciden en la entrega final de un producto o servicio de calidad. Es en los procesos institucionales donde se encuentran en juego y donde, también, se justifican los recursos institucionales. Recordemos que las estrategias de cambio, tales como la "reingeniería" buscan, ni más ni menos, la identificación de procesos, su evaluación y su mejoramiento. Es por esto que hoy en día la atención para el mejoramiento institucional se centra en los procesos y no tanto en los productos.

En los estudios y talleres realizados se identificaron algunos procesos que explican los problemas de falta de pertinencia y poca eficiencia que acusan las instituciones de educación agrícola superior. Entre ellos, destaca el proceso de planificación institucional, el cual se destina, fundamentalmente, a efectos presupuestarios y se circunscribe a planes operativos anuales preparados al interior de las facultades sin tomar en consideración los elementos del entorno o a los demandantes, y cuya visión es, básicamente, cortoplacista. Esta forma de planificación no presenta un marco adecuado para hacer las revisiones curriculares que, en la práctica, no van más allá de pequeños cambios en los planes de estudio.

Un segundo proceso identificado como de gran debilidad es el de enseñanza-aprendizaje, que, no obstante ser el proceso esencial en las instituciones educativas, se caracteriza por ser poco práctico, memorístico, enciclopedista y poco relacionado con los ejercicios ligados a la realidad productiva.

Otros proceso señalado como deficiente en la mayor parte de las facultades donde se han realizado los talleres de planificación estratégica es el de dotación de recursos, el cual es limitado, centralizado y proviene del presupuesto gubernamental. El suministro de materiales consiste, esencialmente, en proporcionar artículos tradicionales (tizas, borrador) para apoyar el desarrollo de conferencias y no se proveen, en forma oportuna y en la cantidad adecuada, los equipos audiovisuales y los materiales necesarios para apoyar la calidad docente.

3.2.3 Productos

La última etapa del análisis organizacional corresponde al análisis de los productos y servicios que se generan en la institución.

En este análisis no se debe olvidar que los productos y servicios que presentan una mejor competitividad en el mercado ante la demanda social son aquellos que, entre otras características, muestran que han sufrido un verdadero proceso de transformación en relación con el perfil de entrada y los inicios del proceso educativo. Esto significa que el tipo de profesional que se gradúa, la investigación que se genera y los servicios de extensión, capacitación y asesoría que se brindan, son de entera satisfacción para el sector demandante. En otras palabras, la calidad no muestra discrepancias con las expectativas de los demandantes.

Aunque el precio que pagan los usuarios debe ser competitivo, este no es un rasgo determinante. La característica más relevante que debe presentar el producto tiene que ver con la calidad, la cual debe ser mejor que la que ofrecen los competidores. Y esa distinción se alcanza únicamente a fuerza de conocimiento y creatividad.

Los productos –profesionales, investigación y extensión– se estudiarán en cuanto a calidad y cantidad, como se presenta en la siguiente figura.

Criterios de calidad para:

Profesionales, Técnicos



Resultados de la investigación



**Actividades de Extensión
o Proyección Social**



Por otra parte, la calidad del producto o servicio va a estar determinada por el grado de conocimiento que se tenga sobre las exigencias de los demandantes. Esto significa que la calidad y el control de calidad de lo que hacemos a lo interno de nuestro centro educativo no son suficientes. La gran prueba de calidad la determina el grado en que acertemos a ofrecer un producto que satisfaga las necesidades, demandas y expectativas de los destinatarios, es decir, de los consumidores (Aguilar e Ivancovich 1996) y esa condición solo se puede alcanzar mediante un amplio y completo conocimiento de los demandantes de estos servicios.

En el caso de las instituciones de educación, es necesario identificar los productos resultantes de los procesos docentes, de investigación, de capacitación y de transferencia tecnológica. Ejemplo de productos estudiados en los talleres son los estudiantes graduados que han sido preparados con una formación teórica y especializada que

corresponde al modelo tradicional de enseñanza. Es evidente que estos estudiantes carecen de las habilidades necesarias para lograr un óptimo desempeño en el mercado de trabajo.

3.2.4 Identificación de fortalezas

Las fortalezas se refieren a las características intrínsecas de los insumos, procesos y productos que apoyan a la institución en su búsqueda de oportunidades, o bien, que la protegen de las amenazas provenientes del contexto. Si, por ejemplo, el contexto internacional demanda la presencia de recursos humanos para impulsar el desarrollo agropecuario sostenible, entonces, disponer de programas que capaciten a sus estudiantes en esta temática será una fortaleza.



La definición anterior, sin embargo, tiende a dar una concepción estática de las fortalezas. En realidad, las fortalezas organizacionales se derivan, principalmente, de la toma de decisiones a nivel gerencial, en especial en lo referente a la asignación de recursos. La asignación apropiada de los recursos internos le permite a la institución interactuar de manera efectiva con el mercado, adquirir los insumos necesarios, poner en marcha los procesos pertinentes y generar los productos que la clientela espera. Tales acciones le darán la posibilidad de acceder a más recursos e iniciar nuevamente el ciclo. Asimismo, le permitirán aprovechar oportunidades externas y desarrollar fortalezas internas que la protejan de las amenazas.

Las fortalezas organizacionales solo tienen significado cuando las comparamos con el mercado y con los posibles competidores. En términos de insumos, se puede presentar la disponibilidad de personal altamente especializado; en términos de proceso, se podrá

incluir la duración del período en el que se evalúa una carrera o se pone en marcha un determinado proyecto. Finalmente, en términos de producto, se halla todo lo referente al control de calidad. En todos los ejemplos anteriores, es posible encontrar una fortaleza, mantenerla o construirla a través de una buena asignación de recursos.

En el proceso de recolección de información acerca de las fortalezas de una institución, es útil distinguir entre las que apoyan a la institución, lo que le permite aprovechar las oportunidades, y las que la defiendan de las amenazas. También es necesario diferenciar entre las fortalezas que provienen de la disponibilidad de insumos, las que provienen de la estructura de los procesos y las que se derivan de las características de los productos.

Para presentar la información, se propone la siguiente figura, donde se indican los factores (recurso, proceso o producto) y se señalan las oportunidades que pueden aprovecharse y las amenazas que enfrenta la organización.

Fortalezas

Factor	Oportunidades que permite aprovechar	Amenazas de las que protege

3.2.5 Identificación de debilidades

En contraste con las fortalezas, las debilidades organizacionales se refieren a todas las características de los recursos, procesos y productos que no apoyan a la institución para hacer uso de las oportunidades o que no la protegen de las amenazas provenientes del contexto. Por ejemplo, tener una carrera con una gran base teórica cuando lo que se demanda es un profesional práctico, constituye una debilidad.



Como en el caso de las fortalezas, las debilidades deben evaluarse desde una perspectiva dinámica. Si tomamos el ejemplo anterior, vemos que con una pequeña inversión para revisar la carrera podría responderse a la demanda de profesionales prácticos, y, con ello, eliminar la debilidad.

Consecuentemente, la asignación de recursos financieros puede orientarse a eliminar las debilidades organizacionales más importantes. La política de eliminar debilidades puede perseguir dos fines:

- a) mantener la posición institucional y su participación en el mercado, lo cual puede tomarse como un objetivo a corto plazo, y
- b) permitir el desarrollo y el crecimiento de la institución, lo cual puede tomarse como un objetivo a largo plazo.

Con base en estas premisas, puede establecerse que la asignación de recursos debe concentrarse, primero, en eliminar aquellas debilidades que pongan en alto riesgo la sostenibilidad de la institución y, luego, en fortalecer las que le permitan su desarrollo a largo plazo. Con esta argumentación, el tema de las inversiones inteligentes dentro de un enfoque estratégico toma mayor relevancia.

Las debilidades organizacionales deben clasificarse en:

- a) las que no apoyan a la institución para aprovechar las oportunidades;
- b) las que no la protegen de las amenazas.

En la siguiente figura se ofrece una guía para la presentación de la información relativa a las debilidades organizacionales. Allí se señalan los factores que se han tomado en cuenta, así como su relación con las oportunidades y las amenazas. Recuérdese que las debilidades adquieren tal designación por no favorecer el aprovechamiento de las oportunidades ni proteger a la organización de las amenazas.

Debilidades

Factor	Oportunidades /amenazas	Oportunidades que no permite aprovechar	Amenazas de las que no protege

En el proceso de identificar fortalezas y debilidades, se debe garantizar la participación del mayor número posible de funcionarios de la institución. La metodología descrita permite que cada unidad administrativa o de investigación, a partir de la información sobre las amenazas y oportunidades identificadas en el análisis del contexto, haga su propia apreciación de las fortalezas y debilidades y sugiera las de otras unidades.

3.3 Visión compartida

A partir de la identificación de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades (análisis FODA), se procede a la elaboración de la visión organizacional. Esta labor es llevada a cabo por el equipo de planificación con una proyección a diez o más años plazo. Debe primar la concepción de lo que sería la organización si se dieran todas las modificaciones internas para responder al contexto.

Visión



Escenario institucional que se espera a largo plazo, vislumbrando lo que sería de la organización si se dieran todas las modificaciones internas para responder a las posibilidades y demandas del contexto.

La visión, como sueño que desea convertirse en realidad, es la fuerza impulsora de la institución. Es el ideal de lo que se espera que sea la organización, pero es un ideal al que debe aspirarse con "los pies puestos en la tierra". Por eso se dice que la visión se alcanzará siempre y cuando se aprovechen las fortalezas y se superen las debilidades, única forma de sacar partido de las oportunidades y de proteger a la institución de las amenazas.

Una buena visión ha de tener las siguiente características:

- Ser impulsada por líderes (no se trata de la visión del jefe o de los jefes).**
- Ser compartida por todos, es decir, debe ser parte intrínseca del compromiso de toda la institución.**
- Ser alentadora y constituir una atracción positiva para todos.**
- Ser de largo alcance, pero realista**

En su definición, ha de favorecerse el pensamiento y la reflexión del mayor número posible de participantes. Seguidamente se definen algunas características y condiciones propias de una visión compartida.

- Permite que la gente de la organización reconozca la imagen de la organización que se desea crear.**
- Brinda coherencia al actuar.**
- Aspiración común.**
- Aprendizaje generativo.**
- Compromiso y no simple acatamiento.**

- La organización no es de "ellos" sino "nuestra".
- Se proyecta a largo plazo y por tanto es prospectiva.
- Dentro de cada miembro de la organización.
- Inspiración y compromiso a partir de las ideas individuales.
- Requiere líderes visionarios.
- Requiere de compromiso, disposición (positivo).
- El acatamiento genuino y formal.
- Ligar a ideas rectoras, a las que se ha de vincular la visión: misión y valores.
- Resaltar lo que se requiere obtener y no lo que se desea evitar.
- Mantener un proceso permanente de reforzamiento creciente en la claridad, el entusiasmo y la comunicación.
- Evitar la frustración inicial ante la dificultad de concentración de la visión.
- Superar la presión de lo urgente e inmediato para centrarse en la visión a largo plazo.
- Mantener conexiones entre los individuos de la organización y el olvido de los elementos compartidos.
- Sistémico, ha de acompañar el proceso de construcción de las visiones compartidas.

La siguiente es la definición de una visión elaborada en forma colectiva: (Elaborada en la Facultad de Ciencias Agrícolas de la Universidad Autónoma del Estado de México.)

Servicios y productos

- La calidad de sus egresados es reconocida por las acciones en su trabajo.
- Fuentes de empleo en programas de desarrollo social, líderes, empresarios y políticos con imagen de profesionales.
- Que nuestros egresados formen parte del entorno político y económico de nuestro país.
- Los resultados de la investigación son congruentes con la demanda del sector agropecuario, promoviendo la innovación tecnológica, que garantiza la soberanía alimentaria.
- Los objetivos del perfil del agrónomo sean exactamente lo que el cliente demanda.
- Una vez que la facultad logre la excelencia académica de pre-grado, pueda ofertar estudios de posgrado (maestrías y doctorado) que estén registrados en el padrón de excelencia.
- La Facultad de Ciencias Agrícolas y su personal tiene metas y rumbos bien definidos, lo que le permite tener la certificación de estudios.

Procesos

- Curriculum actualizado de acuerdo a lo que demanda la sociedad, con la participación de otras instituciones.
- La Facultad de Ciencias Agrícolas ejecuta con amplio sentido de éxito las funciones integradas de docencia-investigación-extensión, vinculadas al sector productivo, a través de módulos de producción.

- Respuesta al entorno en base a sus necesidades.
- Programa de estancias profesor–estudiante–productor para confirmar y aumentar su conocimiento agronómico.
- Comunidad universitaria crítica, comprometida con su institución y su profesión.
- Ver a la Facultad como el centro más importante a nivel nacional en el mejoramiento de plantas.
- Educación a distancia apoyada en aulas virtuales, investigación empresarial, multidisciplinaria donde alumnos, facilitadores y demandantes son en la mayoría de los casos agrónomos que han creado su propia empresa y siguen capacitándose.
- La Facultad de Ciencias Agrícolas forma profesionales en un esquema integral; en donde se potencializan las habilidades, destrezas y actitudes del alumno, acorde a los cambios científicos–tecnológicos, respondiendo a una agricultura orgánica y dinámica.
- Que hayamos logrado derribar el individualismo para trabajar en equipo, logrando crecer y hacer crecer a la institución.
- Los campos sirven para prácticas y/o evaluación de lo aprendido, donde grupos de alumnos, facilitadores y demandantes trabajan juntos integrando el conocimiento, validando y generando tecnología.
- Líneas de investigación que resuelvan problemas del agro mexicano y permitan la enseñanza aprendizaje.
- Fortalecer convenios y alianzas con el sector agropecuario, público y privado, y otras instituciones.
- Los trabajos de consulta que deje el profesor en clase ya no serán de biblioteca, sino por medio de INTERNET para darnos cuenta cómo andan los demás países.
- Es un organismo que cuenta con un sistema de generación de ingresos propios, que hace un uso eficiente y ético de los recursos.

Recursos financieros

- Que aulas, campo y talleres sean espacios de enseñanza y capacitación para estudiantes–productores.
- División de los campos agrícolas en sistemas de producción que faciliten el conocimiento agronómico.

- El financiamiento de la Facultad proviene de la venta de servicios como: investigaciones de alto impacto y tecnología de punta; servicios fitosanitarios, capacitación, asesoría y gestión. Existe mayor autonomía.

Recursos humanos

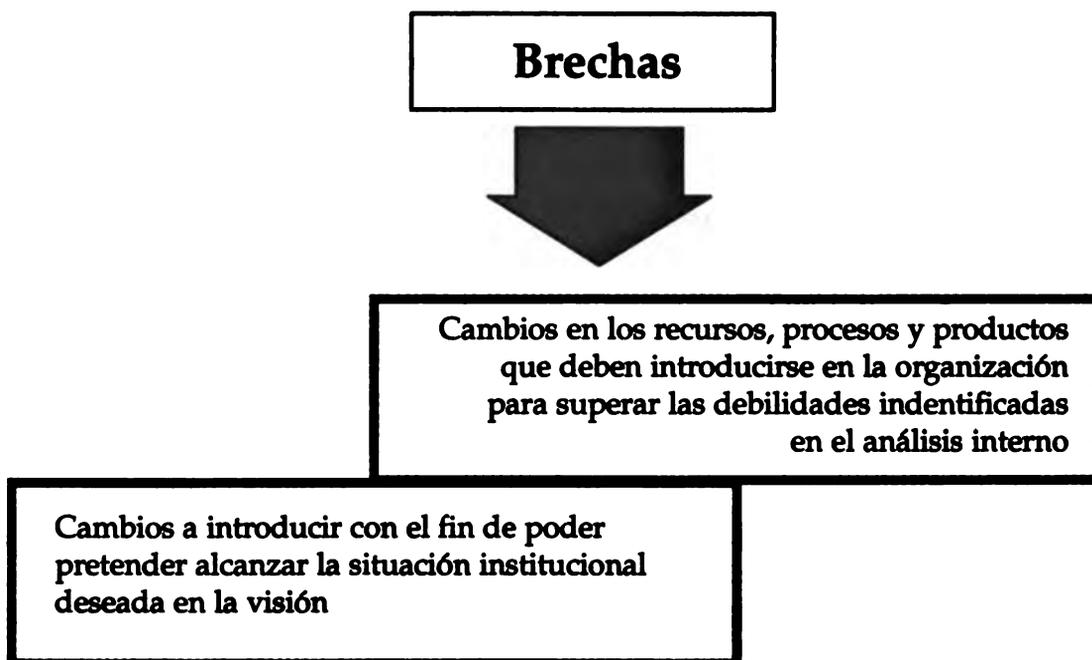
- Que los estudiantes tengan vocación, estudien tiempo completo, sean emprendedores y tengan dominio del idioma inglés y la computación.
- Los recursos humanos (docentes) deben tener una preparación tanto en el aspecto técnico como en el didáctico, para que puedan vincular las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión. Deben tener grados de maestría y doctorado.
- Líderes que faciliten la formación de líderes sobre una misma visión institucional.
- Asignar responsabilidades según experiencia y perfil profesional.
- Alumnos y profesores en el salón de clase usarán una computadora y un cañón. El pizarrón será sustituido por una pantalla.

3.4 Análisis de brechas

En esta sección se presenta un marco de análisis que permite establecer el estado futuro deseable de la institución y las acciones que deben emprenderse de inmediato para alcanzarlo. Según se especificara en la sección anterior, el objetivo es identificar los cambios que deben introducirse al interior de la institución en los recursos, procesos y productos para llegar, en un período determinado, al estado futuro deseado. Dicho estado debe guardar relación con la satisfacción de la demanda de productos y servicios establecida por la clientela.

El análisis de brechas pretende establecer las acciones internas que deben emprenderse para garantizar la sostenibilidad de la institución a mediano y largo plazo. De forma resumida, debe contestar la siguiente pregunta: ¿qué cambios deben introducirse en los recursos y procesos internos de la institución para poder ofrecer los productos o servicios que la clientela requiera durante los próximos cinco o diez años? (Este análisis se asemeja a la elaboración de la *visión*.)

Identificados los cambios, corresponde a los dirigentes de la institución tomar las decisiones respectivas. Por otra parte, es necesario resaltar que este último paso, toma de decisiones, constituye una etapa indispensable para que la institución pueda beneficiarse del análisis de la organización y de su contexto. Las acciones implícitas en la toma de decisiones corresponden al campo de las políticas institucionales.



Las *brechas* se definen como las diferencias que se observan entre los productos presentes y los deseados, entre los recursos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los procesos que deben ser introducidos.

Por ejemplo, existe una brecha entre una facultad que depende, casi totalmente, del presupuesto estatal y que privilegia el manejo centralizado, y una facultad que depende poco del presupuesto estatal, que potencia la capacidad de los centros para generar fondos propios, que demuestra una mayor habilidad para preparar y ejecutar proyectos y que ha incrementado la capacidad gerencial en los cargos de dirección (mercadeo, gestión, liderazgo, etc.). Asimismo, existe una brecha entre un cuerpo docente con poca formación pedagógica, sin estímulos ni motivación laboral y un grupo de profesores con alta calidad metodológica, motivados y con estímulos financieros e institucionales.

La cabalidad de la identificación y del análisis de las brechas depende, directamente, de la calidad de los análisis organizacionales y del contexto. Es decir, en la medida en que las fortalezas y debilidades identificadas al interior de la institución correspondan a las oportunidades y amenazas que se plantean en el entorno, la identificación y el análisis de las brechas tendrán mayor significado y será un ejercicio relativamente fácil de ejecutar.

Por razones académicas, los tres ejercicios –análisis del entorno, análisis de la organización y análisis de brechas–, se han presentado en forma separada, pero en la práctica su realización debe ser una sola, en la que la información fluya y en la que confluyan todas las situaciones. Con esta advertencia en mente, se establece que la identificación y el análisis de brechas puede realizarse en cuatro pasos, a saber:

- Conformar un grupo responsable del ejercicio.
- Discutir, intensa y detalladamente, las relaciones entre oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Producir un listado ordenado en términos de relevancia.
- Compartir los resultados y discutirlos en sesión plenaria.

Idealmente el grupo responsable del ejercicio debe ser el mismo que tenga a su cargo el análisis organizacional; es decir, el grupo de funcionarios que posea mayor conocimiento del funcionamiento y la estructura internos.

Para que las sesiones de discusión sean manejables y productivas, el grupo debe ser relativamente pequeño; sin embargo, dado que la identificación y el análisis de las brechas deben cubrir los diferentes niveles administrativos y operativos de la institución, es aconsejable que, en caso de requerirse un conocimiento detallado, se invite a un funcionario apropiado a la reunión.

La dinámica de trabajo de este grupo debe ser la discusión de las relaciones existentes entre las amenazas y las oportunidades que se detallaron a nivel de contexto externo y sus correspondientes fortalezas y debilidades a nivel organizacional interno. Las discusiones deben tener como objetivo determinar, clara y específicamente, la actividad o actividades que deben implementarse para llegar a una situación institucional deseada.

Dado que este no es un grupo de toma de decisiones, sus recomendaciones deben, en lo posible, establecer claramente las implicaciones institucionales y presupuestales de su implementación. Por ejemplo, el fortalecimiento de un programa podría conducir a una redefinición del cargo de su actual director, lo que le daría mayor autonomía presupuestal y, por ende, su inclusión en el consejo administrativo. Cuanto más explícitas sean estas implicaciones, mayor será el grado de confianza que ganará, al interior de la institución, el grupo encargado de identificar y analizar las brechas.

El siguiente paso, producir un *listado de brechas* ordenado en términos de relevancia, permite discernir con objetividad entre las acciones que son necesarias y las que son aconsejables. En este punto se discuten las prioridades para la asignación de los recursos de la institución. Probablemente se presenten conflictos de intereses entre las diferentes instancias de la organización, por lo que se aconseja que las recomendaciones lleven el respaldo de una negociación y de un acuerdo por consenso. De lo contrario, las directivas podrían encontrar limitaciones para proseguir con su implementación.

De este análisis se deriva el siguiente paso, la *difusión de los resultados*. Este debe ser un proceso continuo, que se realiza a medida que se identifican las brechas y las posibles actividades, puesto que la retroalimentación que reciba el grupo evaluador le servirá para reformular sus propuestas o identificar procedimientos alternativos.

Hasta este punto de la discusión se ha enfatizado la negociación interna; sin embargo, las brechas y las propuestas de acción identificadas deben tener como marco de referencia la capacidad de negociación externa de la institución. El ejemplo clásico es la rigidez presupuestal a que están sujetos los fondos de la Tesorería General de la Nación. Otros aspectos tienen que ver con limitaciones en el cambio de los objetivos específicos, contratación y manejo de personal, cubrimiento regional, etc.

Para establecer los criterios de importancia que se utilizarán en la ordenación, según su prioridad, de las brechas de una institución de educación, es necesario retomar y destacar el objetivo global de este ejercicio, el cual consta de tres componentes:

- Análisis del entorno externo,
- Análisis de la organización,
- Identificación de brechas.

Este objetivo se relaciona con la sostenibilidad y el desarrollo de la institución. Por lo tanto, al asignarle prioridad a una determinada brecha, implícitamente se está lidiando con el problema de los riesgos.

De manera intuitiva, se puede concluir que el primer esfuerzo (y también el mayor) se debe orientar a reducir o, si es posible, a eliminar los riesgos que ponen en peligro la sostenibilidad o la existencia de la institución. Estos riesgos se refieren a la compatibilidad que debe existir entre la institución y su medio ambiente. En las instituciones de educación tales riesgos se materializan en la pérdida de credibilidad frente a la clientela.

Una forma sencilla para detectar las áreas que, en lo relativo a recursos, procesos y productos, merecen mayor atención, es relacionar las brechas con las debilidades que, en el cuadro donde se cruzan con oportunidades y amenazas, ocuparon los primeros lugares. Las brechas más importantes son aquellas que, al ser superadas, permitirían el aprovechamiento de un mayor número de oportunidades y protegerían a la organización de las principales amenazas. También son de gran importancia las brechas que se relacionan con las fortalezas más evidentes; es decir, las que de potencializarse serían fuente de apalancamiento e impulso para el desarrollo futuro.

La capacidad de una brecha superada para generar mejoramiento en la institución ha de ser considerada a la luz de la cantidad y la calidad de recursos que habría que aportar para superar la situación actual. Estos costos se han de comparar con los beneficios que se obtendrían gracias a la nueva situación. (Se trata de un pequeño ejercicio de análisis para determinar el costo beneficio).

Cuando se trata de asignar recursos lo más probable es que se encuentren debilidades que no vale la pena fortalecer. Estas serán las que, de todas maneras, dejan desprotegida a la institución ante las amenazas y tampoco favorecen el aprovechamiento de las oportunidades.

Un ejemplo de análisis de brechas es el trabajo realizado en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia de la Universidad de San Carlos de Guatemala, que se presenta a continuación.

Brechas financieras

- El presupuesto de la Facultad que depende en gran medida del Estado tiene la oportunidad de ser aumentado con la generación de recursos económicos de otras fuentes como la docencia productiva, y hacer autofinanciables y rentables la granja experimental y sus fincas San Julián y Medio Monte.
- Crear normativas ágiles y simples para la elaboración y ejecución del presupuesto, de acuerdo a las necesidades y proyección de cada Escuela.

Brechas recurso humano

- Crear un programa que le permita a la Facultad contar con un equipo de profesores que llenen las siguientes características: alto nivel pedagógico y científico, motivado y dinámico.
- La evaluación del profesor de la Facultad será un proceso sistemático y continuo que le permita mejorar sus deficiencias, tanto pedagógicas como profesionales, a través de un programa de capacitación y actualización
- Desarrollar un programa de actividades a través del Instituto de Investigaciones Pecuarias, que fomente y gestione la práctica de la investigación hacia fuera de la Facultad, orientando sus líneas más prioritarias a los sectores demandantes de la sociedad.
- Crear un Departamento de Extensión, que le permita a la Facultad proyectarse hacia la sociedad guatemalteca, a través de la realización de congresos, seminarios, simposios, paneles y cursos organizados por la Facultad en las ocho regiones del país, así como la vinculación con el sector productivo nacional, involucrando estructura física, plantel de profesores, estudiantes en ejercicio profesional supervisado y estudiantes en experiencias docentes con la comunidad y la elaboración de boletines, revistas técnicas y científicas.

Brechas recursos físicos

- Contar con un centro de documentación e información actualizado con servicio de Internet, que sea capaz de atender las necesidades de docentes y estudiantes.
- Contar con un centro de ayuda audiovisual que permita un mayor ordenamiento administrativo y le facilite al docente tener a disposición dicho material.

Brechas del producto

Profesionales:

- **Especializarlos en las diferentes áreas, a efecto de dar respuesta a las necesidades del sector demandante, volviéndolos más competitivos, pragmáticos y con formación gerencial.**

Investigación y extensión:

- **Se desarrollarán programas de investigación y extensión aplicados a las necesidades del país.**

Servicios:

- **Se desarrollarán esquemas que faciliten preponderar los servicios bajo el concepto de calidad total.**

3.5 Elementos para un marco estratégico

Todos los productos de los análisis anteriores son insumos relevantes para sustentar y orientar la formulación de la parte central del plan estratégico: misión, objetivos, políticas y estrategias. Su formulación debe estar a cargo del equipo que trabajó en las fases anteriores del planeamiento; es decir, en el estudio del entorno y del análisis interno de la institución.

3.5.1 *Formulación de la misión*

Formular una misión equivale a describir, brevemente, la razón última que justifica la existencia de una institución. Su planteamiento debe incluir la información necesaria para orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles. Solo el ejercicio colectivo de formular una misión permite mejorar:

- a) el entendimiento sobre su importancia,**
- b) la nivelación conceptual sobre su significado.**

La formulación de la misión es la parte más pública y visible de un plan estratégico. La literatura sobre planificación, gerencia y administración estratégica revela que no hay una técnica fija ni una receta didáctica para elaborar la misión de una institución, pero todos concuerdan en que su formulación debe contener algunos componentes clave como:

- La razón última para la existencia de la organización.
- Productos y servicios que ofrece la organización.
- Principales clientes de la organización.
- Tecnología que utiliza.
- Base filosófica (valores, creencias y aspiraciones).
- Preocupación por la sostenibilidad de la organización.
- Concepto que la organización tiene de sí misma.
- Imagen de la organización ante el público.
- Fuentes de inspiración y motivación.



En resumen, la misión:

- Delimita el marco y el espacio para asignar y comprometer los principales recursos, principios, valores, expectativas, responsabilidades y esfuerzos creativos de la institución.
- Define lo que es la institución y lo que aspira ser.
- Distingue a la organización de las otras organizaciones que ofrecen o podrían ofrecer el mismo servicio.
- Sirve de marco para la evaluación futura.
- Favorece el entendimiento y la comprensión de lo que debería hacer la institución, tanto como por parte de la comunidad externa a la facultad o centro académico.

En la Escuela de Agronomía de la Universidad de Puerto Rico se aplicó esta metodología. A raíz de ese proceso se preparó la siguiente misión:

- La Universidad tiene que ser democrática, humanista, solidaria, abierta a la comunidad y a su servicio en función de mejorar la calidad de vida de la población.
- Así el sentido de la Universidad, como actor fundamental en los procesos de transformación, es generar conocimientos científicos y tecnológicos y formar profesionales que puedan hacer frente al desafío de producir más con menos recursos, en forma sustentable y al servicio de toda la comunidad, sin exclusiones.
- Desde la Administración debe manejar sus recursos para lograr mejores productos en calidad y cantidad, asegurando su eficacia y eficiencia.
- Debe ser modelo de prestigio ético, académico, científico, tecnológico y administrativo, integrado al medio y a los organismos estatales de decisión, y de eficiencia en la resolución de los problemas relacionados con la producción.
- Su misión es ser requerida por la calidad de la formación de sus profesionales en tanto pueden atender los problemas de la población, del medio ambiente y del desarrollo sustentable; participando del desarrollo agroindustrial de la región y de los procesos de transformación de la sociedad. Así mismo, ser generadora de proyectos de investigación y desarrollo, de extensión y capacitación de egresados de grado y de postgrado, de servicios técnicos, consultorías, certificaciones y peritajes, atendiendo a las demandas de productores individuales, asociaciones de productores, municipios y comunas, organismos estatales, empresas y compañías, colegios profesionales, graduados, de ONG, sistema educativo, población en general.

3.5.2 *Objetivos estratégicos*

Desde la perspectiva del planeamiento estratégico, se procede a analizar los objetivos institucionales que se derivan, directa y exclusivamente, de la declaración de la misión institucional y de los análisis prospectivos del contexto. Estos objetivos se ubican a nivel estratégico, son a largo plazo, poseen carácter permanente, son poco flexibles, cualitativos y generales, y sirven de referencia para la formulación de políticas y estrategias.

Los objetivos estratégicos provienen de la desagregación de los grandes propósitos planteados en la *misión* y se convierten en metas que la institución deberá lograr en forma permanente.

A manera de ejemplo de objetivos estratégicos se presentan, a continuación, los elaborados en el taller realizado en la ECEN (Escuela de Ciencias Exactas y Naturales) de la UNED (Universidad Estatal a Distancia), Costa Rica:

Objetivos



**Estado, situación o resultado futuro
que se desea lograr**

Derivados, directa y exclusivamente, de la declaración de la misión institucional y de los análisis prospectivos del contexto de la Sede Regional se proponen los siguientes objetivos:

Objetivos en el campo de la extensión:

- Proyectar el quehacer de la ECEN a los grupos meta que requieran de acciones sociales y de capacitación formal e informal.
- Poner al alcance de los usuarios-beneficiarios, los nuevos conocimientos y capacidades productivas, resultantes de la investigación y la extensión.
- Realimentar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los diferentes programas formales y no formales, y el desarrollo profesional del personal de la Escuela de Ciencias Exactas y Naturales.
- Vincular el quehacer de la ECEN con las diferentes formas de organización social bajo la modalidad a distancia que conforman el escenario de las ciencias naturales y exactas.

Objetivos en el campo de la docencia:

- Poner al alcance de la sociedad costarricense, servicios educativos de calidad en los campos de las matemáticas, recursos naturales ciencias agropecuarias, ciencias de la salud, ciencias naturales y agroindustria.
- Organizar la información y el conocimiento en forma sistemática, para desarrollar el proceso de enseñanza -aprendizaje.
- Facilitar las herramientas y estimular las destrezas para lograr el aprendizaje en forma autónoma y crítica.

- Incorporar e integrar los resultados de la investigación y extensión al quehacer educativo.
- Evaluar, continua y permanentemente, los procesos educativos.
- Propiciar el trabajo de los estudiantes en equipos interdisciplinarios.

Objetivos en el campo de la investigación:

- Contribuir a generar conocimientos que ayuden a resolver problemas que enfrentan los agricultores, por profesores de ciencias y matemáticas, por informáticos, por procesadores de alimentos y por las personas encargadas del manejo de recursos humanos y naturales.
- Debe resolver problemas inherentes a los procesos de enseñanza-aprendizaje (contenidos temáticos, métodos de entrega de la docencia a los estudiantes, evaluación y seguimiento de esos procesos).

Si bien no existe una regla para la formulación de los objetivos, se pueden dar las siguientes recomendaciones:

- Se debe mantener una congruencia absoluta entre la misión y los objetivos institucionales y funcionales. Estos, a su vez, se derivan de la declaración de la misión y de los análisis prospectivos del contexto organizacional y de brechas.
- Como principio metodológico, en el ejercicio para la formulación de los objetivos institucionales, la misión debe ser considerada como el objetivo más amplio. A partir de esta misión, se discuten los objetivos que sean necesarios para su logro.
- Los objetivos formulados con claridad suministran dirección, permiten sinergia, orientan la planificación, el seguimiento y la evaluación y apoyan tanto la asignación de recursos como el diseño de los cargos y funciones respectivos.

3.5.3 Las políticas

Una política no es una acción. El término "política" se asocia a pautas, prácticas, procedimientos, métodos, reglas, formas y parámetros que sirven para estimular, apoyar u orientar la toma de decisiones hacia un objetivo o comportamiento.

Las políticas bien formuladas contribuyen, de varias maneras, a la organización y administración de la institución, porque clarifican lo que se espera del personal, permiten mejorar la coordinación entre las diferentes unidades, y fomentan y facilitan la delegación autoridad y de responsabilidades. En una institución, cada unidad debe formular las políticas necesarias para lograr los objetivos propuestos.

Políticas



**Apoyan y norman la toma de decisiones
hacia un rumbo, objetivo o
comportamiento deseado**

Por lo general, las políticas se formulan en los niveles directivos, pero deben ser conocidas y discutidas por todo el personal. Para la formulación y jerarquización de políticas, las únicas referencias son:

- El conjunto de objetivos, institucionales y funcionales, que se desea alcanzar.
- Las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades internas.

Las políticas que se citan a continuación corresponden a la Escuela Católica de Agricultura y Ganadería de Estelí:

Políticas de investigación

- La calidad de la investigación debe basarse en la capacitación del personal docente y la formación científico-técnica de los estudiantes.
- Las líneas de investigación deben responder a la prevención y a la solución de los problemas de la familia rural y de la comunidad en general.
- La investigación deberá estar estrechamente ligada con la producción, la docencia y la extensión.
- La investigación la ejecutarán docentes y estudiantes en todos los niveles del proceso de enseñanza- aprendizaje.
- Se deberán buscar mecanismos para la divulgación de los resultados de las investigaciones.
- La investigación debe realizarse como un proceso de sostenibilidad económica, que genere resultados que puedan aplicarse, generalizarse y sistematizarse.

- Los docentes deben involucrarse en el proceso investigativo, mediante la elaboración de anteproyectos que sean parte del proceso enseñanza-aprendizaje y vinculados con las diferentes disciplinas del curriculum.

Políticas de producción

- Que la producción esté estrechamente ligada a los diferentes cambios y métodos investigativos conforme a la experimentación y comprobación científica.
- Que los conocimientos teóricos de nuestros alumnos sean experimentados y comprobados en las diferentes prácticas productivas.
- Que los estudiantes adquieran seguridad y determinación para aplicar los conocimientos alcanzados.
- Generar recursos suficientes para la autosostenibilidad y financiamiento de las áreas docentes.

Políticas pastoral y de extensión cultural

- Emplear mecanismos para informar y promover los objetivos que mueven a la pastoral dentro del proceso que vive la escuela, en cada uno de sus niveles.
- Utilizar los medios disponibles para atender al recurso humano de la escuela, sin descuidar la presencia sistemática en las comunidades atendidas por la escuela.
- Integrar en un plan, los elementos de la misión de la Iglesia que se puedan desarrollar en la institución, tomando en cuenta los lineamientos propuestos por la misma Iglesia (nueva evangelización, Universidad Católica, etc.).
- Presencia masiva constante de pastoral y extensión cultural en las áreas rurales, para el rescate y promoción de los valores autóctonos.
- Actuar en el campo con una visión integradora.
- Considerar los aspectos vocacionales del alumno en el proceso de admisión (cultura general, valores cristianos, aptitudes, etc.).

Políticas de docencia

- En lo curricular, revisar y evaluar permanente las carreras.
- Planificación de las carreras, que respondan a ciertos estudios.
- Personal actualizado y capacitado en un período determinado.

- El técnico recibirá una enseñanza integral, teórico-práctica que le permita, junto a la población, resolver problemas concretos de la sociedad.
- El profesional contará con recursos teórico-prácticos que le permitan formular y teorizar alternativas de solución a los problemas relevantes de la comunidad.
- El currículo estará sometido a un proceso de análisis y evaluación con base en la investigación del desempeño del egresado, para redefinirlo de acuerdo a los resultados.

Políticas de extensión rural-capacitación

- Se brindará la asistencia técnica con enfoque a su impacto, para mejorar la calidad de vida de los productos.
- Capacitar a los profesores, estudiantes y profesionales interesados en actualizar sus conocimientos para brindar capacitación a quienes lo soliciten.
- Extensión debe ser un programa que tenga un plan definido, en el cual se vincule directamente a los profesores, estudiantes y productores, de manera que ayude a la población meta a superar su grado de pobreza material y espiritual, con programas que respondan a las necesidades presentadas por éstos.

3.5.4 Formulación de las estrategias

Las estrategias señalan el camino que se ha de transitar para alcanzar los objetivos propuestos, el procedimiento que se ha de seguir. Una estrategia debe responder a las siguientes preguntas: ¿cómo lograr el objetivo?, ¿de qué manera se puede convertir un objetivo en realidad?, ¿cuál es la forma de llegar a ese objetivo?

Responden a las siguientes preguntas:

- ¿En qué forma se logran los objetivos de la organización?
- ¿De qué manera se convierten en realidad esos objetivos?
- ¿De qué manera se llega al objetivo?

Una estrategia supone toda una secuencia de acciones que combina, en forma lógica, recursos físicos, humanos y financieros para cumplir con las metas propuestas. La estrategia más adecuada es aquella que con mayor facilidad y al costo más bajo logra su cometido en un contexto específico. Esta definición tiene por lo menos tres implicaciones:

- Para lograr un determinado objetivo existe siempre un número infinito de combinaciones posibles y, por lo tanto, de estrategias alternativas.
- Para que un mismo objetivo pueda ser logrado por instituciones distintas, o similares pero en localidades diferentes, las estrategias deben ser, necesariamente, diferentes.
- Considerando que existe siempre más de una alternativa de combinación de actores, factores y acciones para lograr un mismo objetivo, la selección de la estrategia siempre es el resultado de una decisión de naturaleza política.



Las estrategias tienen su razón de ser porque siempre existirá una oportunidad que aprovechar, una amenaza que evitar, una fortaleza que explotar, una debilidad que reducir y una brecha que superar. La mayoría de los estrategas concuerdan en que la formulación de las estrategias es una actividad que involucra incertidumbre y que requiere una fuerte movilización de información, inteligencia y creatividad. La lógica recomendada para la preparación de una estrategia sugiere las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo por lograr?
- ¿Cuál es el contexto (interno y externo) en que el objetivo debe ser logrado?

- **¿Cuáles son las acciones más importantes que deberían ser organizadas para lograr el objetivo? Se piensa en acciones a corto, mediano y largo plazo que podrían contribuir a lograr el objetivo. Las acciones identificadas son los procesos de los que dispone el equipo de planificación para combinar los actores y factores en pasos lógicos para el logro de los objetivos.**
- **¿Cuáles deberían ser los pasos lógicos de la estrategia y cuál su secuencia para asegurar la mejor combinación de actores, factores y acciones para el logro del objetivo? Los pasos corresponden a bloques de acciones que es necesario implementar en una determinada secuencia para producir un impacto.**

Una condición fundamental, antes de plantear cualquier estrategia, es asegurarse de que aquellos que deciden sobre su formulación e implementación tengan la motivación y la voluntad suficiente para tomar la decisión política de actuar estratégicamente con miras a alcanzar el objetivo propuesto. La falta de compromiso y de participación de quienes toman las decisiones han sido los principales factores responsables del fracaso de muchas estrategias. También hay que asegurarse de que los objetivos institucionales planteados posean la claridad y la precisión necesarias para ser comprendidos y compartidos por todos los encargados de preparar la estrategia. Si este es el caso, la estrategia pasa a ser una fuerza impulsora y generadora de confianza para los actores involucrados en su ejecución, porque marca la ruta que la institución ha de seguir para cumplir con la misión propuesta.

Según George L. Morrisey (1996) la estrategia "es un complemento natural para la misión y visión y proporciona una base sólida para tomar decisiones que mantendrán enfocado en la dirección adecuada y evitará la tendencia a cambiar el camino correcto y errar la consecución del objetivo propuesto".

En síntesis, para definir una estrategia se parte de la siguiente secuencia:

- 1. Definición clara y precisa de los objetivos institucionales.**
- 2. Información de muy buena calidad con respecto a las amenazas y debilidades que enfrenta la institución para lograr sus objetivos, y con respecto a las oportunidades y fortalezas que tiene a su favor.**
- 3. Suficiente información sobre los objetivos, de manera que sea posible conocer :**
 - a) El costo implícito en su consecución.**
 - b) Las limitaciones o deficiencias institucionales que limitan su logro.**
 - c) Aquellos factores internos y del entorno que resultan más críticos para lograr el objetivo.**
 - d) Los diferentes argumentos que se podrían esgrimir para invalidar y oponerse al objetivo, así como las acciones que se podrían tomar para contrarrestarlos.**

4. Definición e identificación de los recursos (factores), procesos (procesos), actores (sujetos) que están disponibles o son potencialmente utilizables para la ejecución de la estrategia.
5. Identificación de actores y de métodos participativos que coadyuven en la determinación y valoración de cursos de acción alternativos.
6. Presentación de la estrategia a los niveles directivos y de toma de decisiones. obtención del respaldo respectivo.

Estrategias de desarrollo académico

Durante el Taller de Planificación Estratégica realizado en la Facultad de Agronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México, México, se propusieron estrategias como las que se exponen a continuación:

Docencia:

- Estudio del mercado ocupacional para caracterizar el perfil profesional de los egresados en cuanto a la formación humanística, de ciencia y tecnología y de la profesión.
- Definir las capacidades y los descriptores académicos que permitan la organización de los aprendizajes en disciplinas y cursos de estudio.
- Diseñar el plan de estudio o malla curricular.
- Realizar la reprogramación de las disciplinas.
- Definir un modelo académico que integre la acción docente con la investigación y la extensión.
- Diagnosticar las necesidades de docencia, investigación y extensión.
- Caracterizar la planta docente en cuanto a la profesionalización de sus actividades.
- La programación de la formación y actualización de los docentes se efectuará durante el semestre e intersemestre.

Extensión:

Para lograr el cumplimiento del objetivo:

- Conocer al cliente y sus necesidades.
- Detectar productos similares.

- Plantear estándares.
- Realizar alianzas.
- Plantear posibles soluciones.

Investigación

- La investigación debe desarrollarse in situ conociendo el medio social, económico y productivo del campo mexicano.
- Establecer vinculación con instituciones de educación agrícola superior nacionales y extranjeras.
- Considerar las normas nacionales e internacionales que rigen una agricultura sustentable y competitiva.

Estrategias para el desarrollo organizacional

Estas estrategias describen acciones propias del de desarrollo organizacional. Entre las líneas estratégicas que se han de diseñar para cumplir con los objetivos se señalan las siguientes:

Estrategia de recursos humanos

Esta estrategia comprende los siguientes pasos:

- Definición del perfil de los recursos humanos necesarios para la ejecución de la propuesta académica.
- Definición del estado de los recursos humanos de que actualmente dispone la institución.
- Establecimiento de las debilidades que deben superarse en cuanto a recursos humanos, para pasar de la situación actual a la requerida por las estrategias académicas.
- Preparación y ejecución de un plan de desarrollo de los recursos humanos.
- Establecimiento de un programa de evaluación e incentivos para el personal.

Estrategia de acondicionamiento de instalaciones y equipo

En esta estrategia se siguen los siguientes pasos:

- Se determinan las instalaciones y el equipo necesarios para que funcionen la nueva propuesta curricular y el plan de desarrollo.

- Se hace un diagnóstico de las instalaciones y el equipo existentes.
- Se establecen las necesidades de adquisición, reparación y mantenimiento para lograr que los insumos físicos dispongan de las condiciones que exige el nuevo plan de desarrollo.
- Se elabora y pone en práctica un programa de acondicionamiento físico y de equipamiento.

Estrategia de desarrollo estudiantil

Se toman las siguientes acciones:

- Definición de los perfiles de ingreso según los estándares de salida esperados.
- Preparación de un programa de difusión de la oferta académica.
- Elaboración y ejecución de un programa de admisión.
- Definición de acciones de vida estudiantil, en cuanto a cultura, educación física, asistencia socioeconómica, convivencia estudiantil y asistencia psicológica y espiritual.
- Elaboración y puesta en marcha de un programa de seguimiento estudiantil.

Estrategia de financiamiento

Esta estrategia se deja para el final porque precisa de información respecto al costo de la propuesta de desarrollo. No se trata, sin embargo, de buscar recursos para saber qué hacer, sino, más bien, de definir metas, de conocer los recursos disponibles y luego, una vez replanteadas las metas, establecer el camino que se ha de seguir para obtener los fondos necesarios en el momento en que el desarrollo institucional los requiera.

IV. CONCLUSIONES

El esquema que se presenta a continuación concentra los elementos metodológicos necesarios para llevar a cabo la planificación estratégica en un programa, institución o centro de educación superior agrícola. Obsérvense, en el primer nivel, los análisis externo e interno, cada uno de los cuales servirá para encontrar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente. Al confluir los resultados de ambos análisis, se identifican las brechas, las cuales se definen como el camino que falta por recorrer entre el producto presente y el deseado, entre los recursos existentes y los necesarios, y entre los procesos actuales que necesitan ser mejorados y los procesos que deben ser introducidos.

Una vez definidas las brechas, se procede a elaborar la visión organizacional, la cual se concibe como la situación ideal que se pretende alcanzar a largo plazo (diez años o más). Posteriormente, con base en todos los productos de los análisis anteriores, se formula el plan estratégico, el cual se inicia con la revisión de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias. En la misión se definen los grandes propósitos de la institución, el producto que generará, los destinatarios y la filosofía y la imagen que actuarán como guías. Las políticas permiten orientar y normar el quehacer institucional. Las estrategias señalan o describen las acciones que realizará la organización para cumplir sus objetivos.

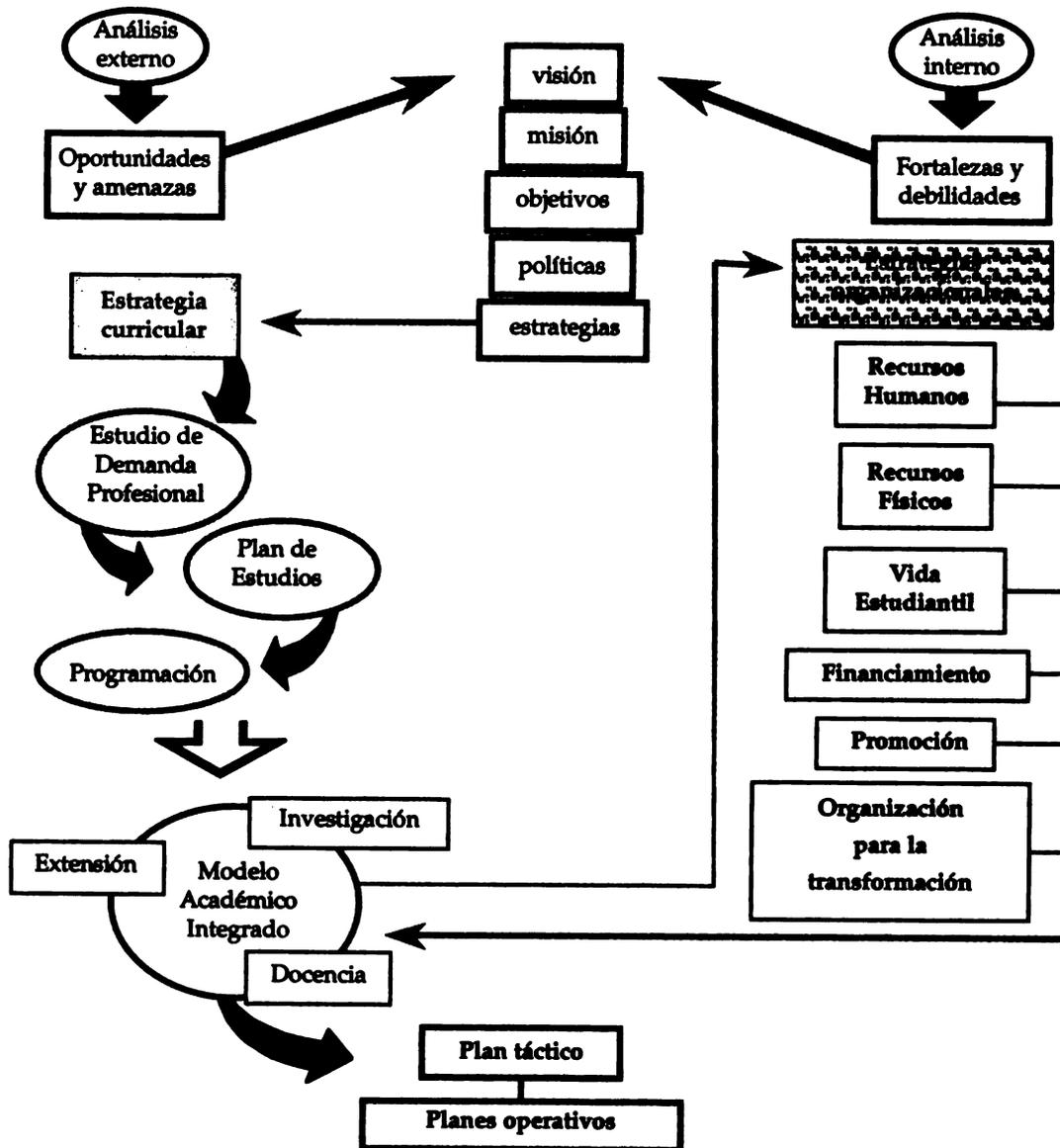
En pocas palabras, el proceso de planeamiento estratégico promueve una adecuación, al interior de la organización, de los recursos, procesos y productos con que ésta cuenta, para aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas del entorno.

El paso siguiente consiste en la elaboración de un "plan de acción a mediano plazo". Este plan, también llamado "plan funcional" o "plan táctico", consiste en la transformación de las estrategias propuestas en el marco estratégico en acciones concretas en el tiempo y con los recursos necesarios.

La preparación del plan a mediano plazo da inicio con el desarrollo de la estrategia curricular, la cual sirve de base para definir las estrategias de apoyo o de desarrollo organizacional. Para los efectos prácticos, se toma cada línea de acción de las estrategias y se definen los objetivos, las metas y las actividades por realizar en un tiempo determinado, así como los insumos y los servicios necesarios para ello, además, se le agregan los costos respectivos. (Ver hoja de trabajo No. 12.)

Este desglose dará como resultado el plan de acción de cada una de las estrategias y de todas las estrategias en conjunto. Este producto constituye el plan de acción institucional que permitirá la implementación del plan estratégico, el cual, a su vez, servirá de marco para la elaboración de los planes operativos anuales.

Modelo metodológico de transformación académica



V. GLOSARIO

Amenaza. Condición actual o futura que, de darse, dificultaría o inhibiría el desarrollo de funciones sustantivas de la organización.

Brechas. Aquellos cambios, en insumos, procesos y productos, que deben introducirse en la organización para poder superar las debilidades y aspirar a alcanzar la situación organizacional deseada en la Visión.

Clientes. Personas y empresas del sector público o privado que demandan, o podrían demandar en el futuro, los servicios que ofrece o podría ofrecer la organización a la que pertenecemos.

Competidores. Organizaciones que ofrecen, o podrían ofrecer en el futuro, servicios similares a los que ofrece o puede ofrecer la organización a la que pertenecemos.

Contexto organizacional. Factores sociales, políticos, tecnológicos y económicos que, al cambiar, repercuten, positiva o negativamente, en el futuro de la institución.

Debilidad. Factor interno presente en insumos, procesos o productos que inhibe o limita el aprovechamiento de las oportunidades o deja desprotegida a la organización ante las amenazas.

Estrategia. Descripción pormenorizada de la ruta seleccionada para alcanzar un objetivo.

Estructura. Diseño de la organización que identifica y diferencia los procesos fundamentales y las áreas funcionales en forma integrada y coordinada.

Fortaleza. Factor interno presente en los insumos, procesos o productos que no favorece el aprovechamiento de oportunidades ni protege de las amenazas del entorno organizacional.

Insumo. Recurso financiero, humano o físico que entra en los procesos de la organización para producir un bien o servicio.

Misión. Es la expresión de los propósitos, metas, filosofía, valores, creencias, compromisos y actividades a los que se compromete la organización.

Objetivo. Resultado, estado o situación que se desea lograr para cumplir con los propósitos institucionales.

Oportunidad. Condición (actual o futura) que contribuiría al desarrollo de alguna de las funciones más importantes de la organización.

Paradigma. Esquema o modelo que condiciona la forma de actuar de las personas y de las organizaciones.

Plan estratégico. Formulación del quehacer de la organización en términos de la visión, la misión, las políticas y las estrategias. Tiene como referente el conocimiento de las amenazas y las oportunidades del entorno, así como las debilidades y las fortalezas internas de la organización. Por lo general se plantea a diez años plazo o más. Es el marco que sirve de orientación al preparar los planes de mediano plazo.

Plan operativo. Contiene la descripción de las acciones por ejecutar a corto plazo (un año o menos). Cuando contempla únicamente un año, se denomina plan operativo anual (POA).

Plan táctico, funcional o de mediano plazo. Es la traducción de las estrategias en líneas de acción y actividades por ejecutar en un plazo de cuatro o cinco años. Describe las acciones que se van a realizar cada año y establece los recursos necesarios para ello. Es el marco inmediato para la elaboración de los planes operativos anuales.

Planificación. Función de la administración que permite definir el quehacer de la organización en el futuro. Proceso que combina, en forma racional, procedimientos, recursos y estructura u organización para el logro de objetivos y metas en relación con la realidad del contexto.

Planificación estratégica. Proceso de planificación que pone énfasis en los factores externos del entorno, concentra su atención en los demandantes y proyecta su misión con una visión de largo plazo.

Política. Orientación normativa que establece la pauta para tomar decisiones que conduzcan hacia el objetivo o comportamiento deseado.

Proceso. Acciones mediante las cuales se transforman los insumos organizacionales en bienes y servicios.

Productos. Resultantes de los procesos organizacionales.

Sistema. Disposición en que se combinan los elementos del contexto organizacional, los insumos y los procesos, con el fin de ofrecer un producto.

Visión. Escenario institucional, a largo plazo, percibido por quienes participan en el proceso de planificación. Lo que sería de la institución si se aprovecharan las oportunidades y se obtuviera protección de las amenazas.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Ackof, R; Vergara, E; Jamshid, G. 1986. Guía para controlar el futuro de la empresa. México, Limusa.
- Aldana, E. s.f. Guía instruccional. Universidad de Los Andes, SAGE.
- Blanchard, K. 1997. Administración por valores. Bogotá, CO, Norma.
- Borges-Andrade, J; Escobar, M; Palomino, J; Saldaña, R; De Souza, J. 1995. Planificación estratégica en la administración de la investigación agropecuaria. Fascículo 2. Netherlands, ISNAR.
- Bowman, C. s.f. La esencia de la administración estratégica. s.n.t.
- Castelán, B. 1985. Planeación estratégica y control de gestión. México, ECASA.
- Cedeño, A. 1993. Administración de la empresa. San José, CR, UNED.
- Drucker, P. 1995. Gerencia para el futuro. Bogotá, CO, Norma.
- _____. 1996. Dirección de instituciones sin fines de lucro. Bogotá, CO, Norma.
- Grouard, B; Meston, F. 1996. Reingeniería del cambio. México, Alfaomega.
- Hamel, G; Prahalad, C. 1995. Compitiendo por el futuro. Barcelona, ES, Ariel.
- Harrington, HJ. 1993 Mejoramiento de los procesos de la empresa. Bogotá, CO, Mc Graw Hill.
- Hernández, S. s.f. Los retos de la dirección universitaria en la década de los 90. La Habana, CU, Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría".
- Morgan, G. 1995. Images of organization. California, US, SAGE.
- Morrisey, G. 1996a. Planeación estratégica. México, Prentice Hall.
- _____. 1996b. Planeación táctica. México, Prentice Hall.

- Muñoz, C. 1995. Análisis y propuestas para la planeación educativa. Washington, D.C., OEA, Interramer.
- Ogliastri, E. 1985. Manual de planificación estratégica. Bogotá, CO, Tercer Mundo.
- Ohmae, K. 1989. La mente del estratega. México, Mc Graw Hill.
- Pfeiffer, W; Goodstein, L; Nolan, T. 1989. Shaping strategic planning. Frogs, dragons, bees and turkey tails. Illinois, US, Scott Foreman.
- Ramírez, E. 1995. Hablemos de gerencia: un enfoque futurista. San José, CR, Alma Mater.
- Sallenave, J. 1985. Gerencia y planeación estratégica. Bogotá, CO, Editorial Norma.
- Senge, P. 1992. La quinta disciplina. Barcelona, ES, Gramica.
- _____. 1995. La quinta disciplina en la práctica. Barcelona, ES, Gramica.
- _____. s.f. La danza del cambio. Barcelona, ES, Gramica.
- Steiner, G. 1968a. The critical role of the management in long-range planning. Arizona Review.
- _____. 1978. Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. México, Continental.
- Tamasko, RM. 1996. Repensar la empresa. Barcelona, ES, Paidós.
- Wentling, T. 1992. Planning for effective training. Guide to curriculum development. Washington, D.C., FAO.

Anexo

HOJA DE TRABAJO No. 1

Análisis del Entorno General de la Institución

Dimensiones: Político-Jurídica, Económica, Sociocultural y Tecnológica

Objetivo:

Identificar aquellos factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales del entorno institucional que favorecerían o limitarían la ejecución de sus funciones fundamentales.

Tarea:

Se sugiere que una vez organizado el grupo y seleccionado el coordinador y secretario-relator, se proceda a:

1. Identificar y revisar las fuentes documentales que ofrezcan información sobre la situación del entorno en las dimensiones ya indicadas. Para tales efectos considerar tres niveles de ámbito externo: inmediato (de la facultad en relación con el resto de la universidad), nacional y global.

2. Hacer una lluvia de ideas en relación con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los cambios o condiciones del entorno que están repercutiendo o podrían repercutir en las funciones fundamentales de su organización?

3. Hacer un listado de esos factores críticos e indicar cuál es el aspecto de cada factor relacionado con la facultad. Se sugieren, para su consideración los siguientes factores:

- Nuevas leyes
- Planes de desarrollo
- Cambios políticos
- Descentralización y desconcentración
- Tendencias político-ideológicas
- Distribución y disponibilidad de recursos financieros para la facultad
- Mercado para los servicios y productos que ofrece la institución
- Formas de financiamiento, privado, público u otro tipo
- Posibilidades de ofrecer servicios a otros ámbitos u organizaciones
- Políticas económicas, fiscales y monetarias
- Tecnologías para la investigación, educación, capacitación y extensión
- Factores demográficos
- Empleo
- Educación
- Indicadores de calidad de vida
- Otros

4. Señalar las tendencias de comportamiento de cada uno de esos factores.
 - A partir del análisis de tendencias, señalar cuáles de esos factores se consideran oportunidades y cuáles amenazas.
5. Para cada oportunidad y amenaza, indicar si su efecto se dará a corto, mediano o largo plazo. Asimismo, indicar si su efecto en la organización será de baja, mediana o alta intensidad.
6. Ordenar las oportunidades y las amenazas de acuerdo a su prioridad. Para tal efecto ocuparán los primeros lugares las de intensidad alta y de efecto a corto plazo.
7. El grupo escribe en papelógrafo los factores críticos y sus tendencias; los separa según sean oportunidades o amenazas y los escribe en orden de importancia.
8. El secretario-relator hará la presentación del trabajo ante la plenaria.
9. Tiempo para la tarea: 4 horas.

Nota: Queda a criterio del grupo el dividirse por dimensiones y luego hacer la integración del trabajo a ser llevado a plenaria.

HOJA DE TRABAJO No. 2

Clientes o Población Objetivo

Objetivo:

Identificar la población objetivo de la facultad y aquellas condiciones más sobresalientes que favorecerían o limitarían el desarrollo institucional; es decir que afectan las funciones fundamentales de la organización.

Tarea:

Se sugiere que una vez organizado el grupo y seleccionado el coordinador y secretario-relator, se proceda a:

1. Elaborar un listado de los clientes o destinatarios de los servicios o productos que ofrece o podría ofrecer la institución. Incluir tanto los que utilizan los servicios como aquellos que podrían utilizarlos.
2. Clasificar los clientes en segmentos según el tipo de servicio o de producto que están en condiciones de demandar (de investigación, formación, profesional, extensión, capacitación, asistencia técnica, etc.).
3. Caracterizar cada segmento por separado indicando los rasgos más sobresalientes de sus integrantes:
 - edad
 - Sexo
 - estado civil
 - nivel educativo
 - ocupación
 - horario de trabajo
 - profesión
 - zona de procedencia
 - condición socioeconómica
 - bases para la valoración de los servicios o productos
 - costo
 - cercanía
 - condiciones de pago
 - menos requisitos
 - prestigio
 - calidad
 - utilidad
4. Preferencia en cuanto a forma de recibir los servicios.

5. Para cada sector, indicar la cantidad aproximada de usuarios.
 - Indicar cuántos usuarios atiende el Centro
 - Indicar quién está atendiendo a l resto de los usuarios de esos servicios
6. Señalar cuál es la tendencia al futuro en los segmentos mas vinculados a la organización.
7. A partir del análisis de tendencias, señalar cuáles de esas condiciones se consideran oportunidades y cuáles amenazas. Recordar que las oportunidades son aquellas condiciones del entorno que favorecen el funcionamiento de la institución, y amenazas las que lo limitan
8. Para cada oportunidad y para cada amenaza, indicar si su impacto se dará a corto, mediano o largo plazo. Asimismo, indicar si su efecto en la organización será de baja, mediana o alta intensidad.
9. Listar las oportunidades y las amenazas en orden de prioridad. Para tal efecto ocuparán los primeros lugares las de intensidad alta y de efecto a corto plazo.
10. El grupo escribe en papelógrafo el resultado de su trabajo para ser exponerlo en sesión plenaria.
11. Tiempo para esta tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 3

Competidores

Objetivo:

Identificar las organizaciones que ofrecen servicios o productos similares a los que ofrece o podría ofrecer nuestra institución; conocer sus puntos débiles y sus ventajas competitivas y reconocer así las oportunidades y amenazas que se presentan en esta dimensión.

Tarea:

Después de organizado el grupo y de haber nombrado su coordinador y secretario- relator, el grupo procede a:

1. Hacer una lista de las organizaciones que están ofreciendo o podrían ofrecer servicios similares a los de nuestra organización.
2. Si existen organizaciones que ofrecen servicios similares, señalar :

Producto o servicio que ofrece
Servicio o producto que podría ofrecer en el futuro
Quiénes son sus clientes
Capacidad de cobertura (% de la demanda)
Calidad de la oferta (imagen que proyecta)
Precios
Mecanismos de venta
Estrategias de mercadeo

3. En caso de identificar competidores potenciales, especificar:

Productos o servicios que ofrecería
Futuros clientes
Otros detalles de importancia

4. Señalar las tendencias en los próximos años. Indicar la manera en que las condiciones de los competidores podrían favorecer o afectar el desarrollo de la institución.
5. Clasificar cada tendencia según sea una amenaza o una oportunidad.
6. Para cada oportunidad debe marcarse si su impacto es de baja, mediana o alta intensidad. Asimismo señalar si sus efectos se sentirán a corto, mediano o largo plazo.
7. Listar las oportunidades y amenazas en orden de importancia.
8. El grupo escribe en papelógrafo las principales amenazas y oportunidades identificadas.
9. Tiempo para esta tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 4

Revisión Institucional

Recursos Financieros

Objetivo:

Conocer las fuentes de financiamiento y la forma en que se invierten los recursos.

Tarea:

Después de organizado el grupo y de haber nombrado al coordinador y relator, se procede a dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. **¿Cuál es el monto del presupuesto de la organización y de qué manera se distribuye?**
 - En pago de personal
 - Gastos de servicios no personales
 - Materiales y equipos
 - Otros gastos
2. **¿Existe un estudio del costo de los productos que ofrece la institución? Si la respuesta es positiva indique el costo por alumno graduado o servicio ofrecido. Anotar como están estos costos en relación con los de los competidores.**
3. **¿Cuáles son las fuentes de financiamiento y en qué porcentaje contribuye cada fuente?**
4. **Señalar los factores financieros que favorecerían el desarrollo de la organización, o sea, las fortalezas. En este caso cada fortaleza debe señalar la oportunidad que se podría aprovechar y/o la amenaza de la que la protegería.**
5. **Hacer una descripción de las debilidades o factores financieros que dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y/o protegería de las amenazas. En cada caso deben indicarse las oportunidades a aprovechar y/o las amenazas de que la protegen.**
6. **Resumir, para exponer en plenario, los resultados del trabajo grupal.**
7. **Tiempo para la tarea: 4 horas.**

HOJA DE TRABAJO No. 5

Recursos Humanos

Objetivo:

Conocer las características de los recursos humanos y la forma en que éstas favorecerían o dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y protegerían a la institución de posibles amenazas.

Tarea:

Después de organizado el grupo y de haber nombrado al coordinador y relator, proceder a dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. Clasificar al personal en:

- Docentes
- Investigadores
- Extensionistas
- Personal de apoyo en oficinas, campo
- Personal gerencial
- Estudiantes
- Participantes a los eventos de extensión
- Otros

Caracterizarlo según: experiencia, capacitación, grado académico, tiempo dedicado a la organización institución, actitudes, actualización, motivación, etc.

2. Escribir las características de cada uno de los grupos por separado, indicando porcentajes o cuantificaciones comparativas tales como: "la mayor parte, una minoría, etc."
3. Escribir la lista de aquellos factores de los recursos humanos que dificultarían el aprovechamiento de oportunidades o que no protegerían a la organización de las amenazas del entorno.
4. Hacer una segunda lista de los factores de los recursos humanos que favorecerían el aprovechamiento de oportunidades y/o protegerían a la institución de las amenazas del entorno.
5. Señalar las oportunidades o amenazas a las que se refieren. Hacer un resumen para presentarlo en la plenaria.
6. Tiempo para la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 6

Recursos Físicos

Objetivos:

Conocer las características de los recursos humanos y la forma en que éstas favorecerían o dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y protegerían a la institución de posibles de amenazas.

Tarea:

Después de organizado el grupo y de haber nombrado al coordinador y relator, proceder a:

1. Hacer una descripción de los recursos físicos de la organización, señalando: disponibilidad potencialidad, cantidad, estado y aprovechamiento actual, etc.
 - Salones
 - Talleres de producción de recursos didácticos y comunicacionales
 - Fincas didácticas,
 - Laboratorios
 - Talleres
 - Centros de documentación, información y bibliotecas
 - Equipos didácticos, producción de materiales, equipos computacionales al servicio de la enseñanza, otros.
2. Hacer una lista de aquellos recursos físicos que por su calidad y cantidad facilitarían el aprovechamiento de oportunidades y protegerían a la organización de las amenazas del entorno.
3. Describir los recursos físicos que se consideran insuficientes o en malas condiciones, o sea, que dejan desprotegida a la organización y no le permiten aprovechar las oportunidades del entorno.
4. Hacer un esquema del documento base para presentarlas en plenario y señalar las oportunidades o amenazas a las que se refieren.
5. Tiempo para la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 7

Procesos

Objetivo:

Identificar y describir los procesos institucionales que favorecerían o dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y protegerían a la organización de posibles amenazas.

Tarea:

Después de organizado el grupo y de haber nombrado al coordinador y relator, proceder a dar:

1. Enumerar aquellos procesos de la organización que resulten indispensables para su funcionamiento. No olvidar los siguientes:

Planificación institucional

Diseño curricular

Admisión de estudiantes

Proceso enseñanza-aprendizaje

Estudio de la demanda de servicios de investigación, formación profesional y acción social

Mercadeo

Divulgación y promoción

Financiamiento

Servicios de seguimiento y atención a los demandantes de servicios

Administración de recursos humanos en cuanto a:

- selección
- inducción
- capacitación y actualización
- incentivos
- evaluación
- otros

2. Ordenar estos procesos según su importancia. Para tales efectos asignar a cada proceso un puntaje de 1 a 5: 5 cuando se considere que el proceso es muy importante y 1 cuando no aporta mayor valor a los servicios y productos prestados. La importancia se determina según:

Su impacto en la decisión de los clientes que piensan utilizar los servicios de la institución

Posibilidades de mejoramiento

Importancia para la organización
Disponibilidad de recursos

3. Para cada proceso, indicar cómo funciona anotando:

Si hay problemas o insatisfacción por parte de los demandantes externos o de los responsables de otros procesos a los internos de la organización.

Si el costo del proceso es adecuado o si, por el contrario, absorbe mucho tiempo y podría realizarse en un tiempo menor.

Si hace uso de tecnologías y formas de funcionar eficientes.

4. Señalar aquellos procesos que favorecen el aprovechamiento de oportunidades y protegen a la empresa de posibles amenazas.
5. Listar los procesos que limitarían el aprovechamiento de las oportunidades y dejarían desprotegida a la organización de las amenazas del entorno.
6. Al preparar ambas listas, indicar las oportunidades y las amenazas con la que se relaciona cada proceso.
7. Hacer el resumen del trabajo grupal para presentarlo en plenaria.
8. Tiempo para cumplir con la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 8

Servicios y Productos

Objetivo:

Identificar y describir los productos y servicios ofrecidos por la institución.

Tarea:

Después de organizado el grupo y de haber nombrado al coordinador y relator, proceder a dar respuesta a:

1. Identificar los productos y servicios que ofrece la organización a sus demandantes como resultado de los procesos de docencia, extensión e investigación
2. Enumerar algunos criterios con los que se podría valorar cada tipo de producto.
3. Aplicar los criterios seleccionados a los productos de la organización.
4. Señalar aquellos productos que facilitan el aprovechamiento de oportunidades y protegen de las amenazas del entorno.
5. Indicar los productos que dificultarían el aprovechamiento de oportunidades y dejarían desprotegida a la institución ante las amenazas del entorno.
6. En los puntos 4 y 5, señalar, para cada producto, la oportunidad o fortaleza a la que se refiere.
7. Escribir los resultados obtenidos por el grupo, para presentarlos en plenaria.
8. Tiempo para la tarea: 4 horas.

HOJA DE TRABAJO No. 9

Visión

- 1. Iniciar, en forma individual, con una reflexión acerca de lo que podría ser del Centro en caso de que se dieran los cambios previstos en el entorno y las transformaciones internas necesarias para llegar a una situación óptima.**
- 2. Escriba cinco características o rasgos que desearía encontrar en su institución como resultado de las transformaciones internas.**
- 3. Escriba en orden de importancia las dos más sobresalientes**
- 4. Tiempo para esta tarea: 2 minutos**

HOJA DE TRABAJO No. 10

Misión

Grupo 1

Contestar en forma extensa las siguientes preguntas:

¿Cuáles serían los propósitos o finalidad mayor de la organización y cuáles son los productos o servicios que debe ofrecer?

Defina y caracterice los clientes reales o potenciales que serían relevantes para su organización

Describa la base filosófica, valores, creencias y aspiraciones en los que se debe fundamentar su Centro y señale los grandes compromisos con la sociedad.

Describa la tecnología educativa que debería utilizar la organización para dar un servicio de excelente calidad

Redactarlas para presentación en plenaria

Tiempo para el ejercicio: 2 hora

HOJA DE TRABAJO No. 11

Objetivos, Políticas y Estrategias

A partir de los grandes propósitos señalados en la Misión, redactar los objetivos estratégicos de la organización.)

Describir políticas de la organización a contemplar para lograr los objetivos estratégicos propuestos. Las políticas se enuncian en términos de normas orientadoras y tienen que ver principalmente con los principios y compromisos expresados en la Misión.

Enuncie estrategia para cada objetivo. Para tales efectos seguir los siguientes pasos:

Reflexione acerca del objetivo a lograr, el contexto interno y externo en que se va a lograr el objetivo, los actores relevantes (internos y externos) y los factores estratégicos para lograr el objetivo.

Escribir la secuencia final de los objetivos, políticas y estrategias para exponerla en plenaria.

Tiempo para esta tarea: 4 horas

HOJA DE TRABAJO No. 12

Plan de Mediano Plazo (por proyectos)

1. Nombre: _____.

Objetivos:

Se derivan de los objetivos generales del programa y constituyen los objetivos específicos a alcanzar en el tiempo comprendidos en el plan de desarrollo institucional.

Ejemplos:

Objetivo general

- Dotar a la Facultad de un centro de información que sirva de apoyo a las actividades académicas.

Objetivo específico

Proveer información actualizada para la toma de decisiones en los campos técnicos y administrativos.

- Que los servicios de información estén al alcance de todo el personal, de los estudiantes y de los usuarios externos a la Escuela.
- Disponer de los equipos adecuados para ofrecer los servicios de información.
- Que los servicios de información sean autosuficientes financieramente.

3. Metas:

Se hace una cuantificación de los objetivos, en términos de logro a alcanzar en un tiempo determinado. Se señala el momento de su logro y se indica algún parámetro de medida de cantidad en porcentajes, absolutos o fracciones.

Ejemplos:

- Al finalizar el segundo año del desarrollo de esta línea de trabajo, se han adquirido todos los equipos necesarios para poner a funcionar el servicio de información.
- Antes de iniciar el segundo semestre del primer año se ha capacitado a todos los usuarios del sistema de información.

4. Actividades

Son las acciones específicas que llevarán a cabo los recursos humanos para obtener servicios o productos concretos. Se deben indicar las fechas para su realización.

Ejemplos:

- Preparar los instrumentos para hacer un diagnóstico de necesidades de información en el personal, estudiantes y usuarios externos. De la tercera semana de marzo a la primera de abril de 1999.
- Aplicar los cuestionarios de determinación de necesidades de información. Del 30 de abril al 4 de junio de 1999.
- Elaborar el manual del usuario del sistema de información. Del 22 de junio al 22 de julio de 1999.
- Adquirir los equipos de información. Del 2 de octubre de 1999 al 4 de marzo de 2000.

5. Bienes y Servicios

En este apartado se enumeran los recursos humanos, los equipos y los materiales, los servicios personales, el personal y servicios no personales necesarios para la realización de cada actividad. Se debe señalar el momento en que se necesitará el bien o servicio, así como algunas características, especificaciones o términos de referencia que faciliten y orienten su adquisición, contratación o compra.

Ejemplos:

- Un especialista en sistemas de información aplicados a las actividades académicas. Se requerirá por un período de un mes para instalar el sistema de información y capacitar al personal encargado de operarlo.
- Cinco cursos de capacitación en los temas relativos a la transformación agrícola. Tales cursos deberán impartirse en la región con metodologías a distancia.
- Veinte pasajes dentro de la región para los años 2 y 3, utilizando los transportes colectivos.
- Publicación de un manual del sistema de información; se elaborarán 200 copias en papel couché y tres a color. Esta publicación se hará en el segundo semestre del primer año del programa.

- Quince días de viáticos dentro del país en los años 3 y 4 del plan para profesores que realizarán pasantías en instituciones nacionales que tienen programas de investigación similares a los de la UCA.
- Doscientos cincuenta viajes para transportar estudiantes al campo dentro de la región durante los cinco años del plan. Se contratarán empresas que prestan este tipo de servicio en la zona.
- Un vehículo de doble tracción para transporte de personas modelo del año con una capacidad de 32 pasajeros, su adquisición se hará en el segundo año del plan.
- Una microcomputadora 486 para operar el sistema de información. Se adquirirá en el primer cuatrimestre del primer año.
- Doscientos jornales de trabajadores agrícolas distribuidos en los cinco años del proyecto, cien para el área de ganadería de carne y cien para el módulo de producción cunícula.
- Cuatro técnicos, con entrenamiento en extensión agrícola, a tiempo completo, por 24 meses. Su contratación se realizará en el primer semestre del tercer año del proyecto. Se pedirá disposición de permanencia en el campo durante las actividades de extensión.

6. Costos

Para determinar los costos, se procede a agrupar los requerimientos de bienes y servicios. Ver el cuadro de la siguiente página, donde también se señalan los gastos por año.

Costos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
1. Construcciones						
1.1						
1.2						
1.3						
2. Equipos						
2.1						
2.2						
2.3						
3. Materiales						
3.1						
3.2						
3.3						
4. Servicios técnicos						
4.1						
4.2						
4.3						
5. Personal						
5.1						
5.2						
5.3						
6. Mantenimiento						
6.1						
6.2						
6.3						
7. Otros gastos						
7.1						
7.2						
7.3						
Subtotal						
Imprevistos						
Total						

PROGRAMA Y PRESUPUESTO CONSOLIDADO DEL PLAN

PROYECTO	AÑO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
TOTALES						

PROGRAMA Y PRESUPUESTO CONSOLIDADO POR ÁREA

ÁREA:

PROYECTO/ACTIVIDAD	AÑO					TOTAL
	1	2	3	4	5	
TOTALES						

**Esta edición se terminó de imprimir
en la Imprenta del IICA
en Coronado, San José, Costa Rica,
en el mes de marzo del 2001
con un tiraje de 200 ejemplares**

FECHA DE DEVOLUCION

IICA
C10-42

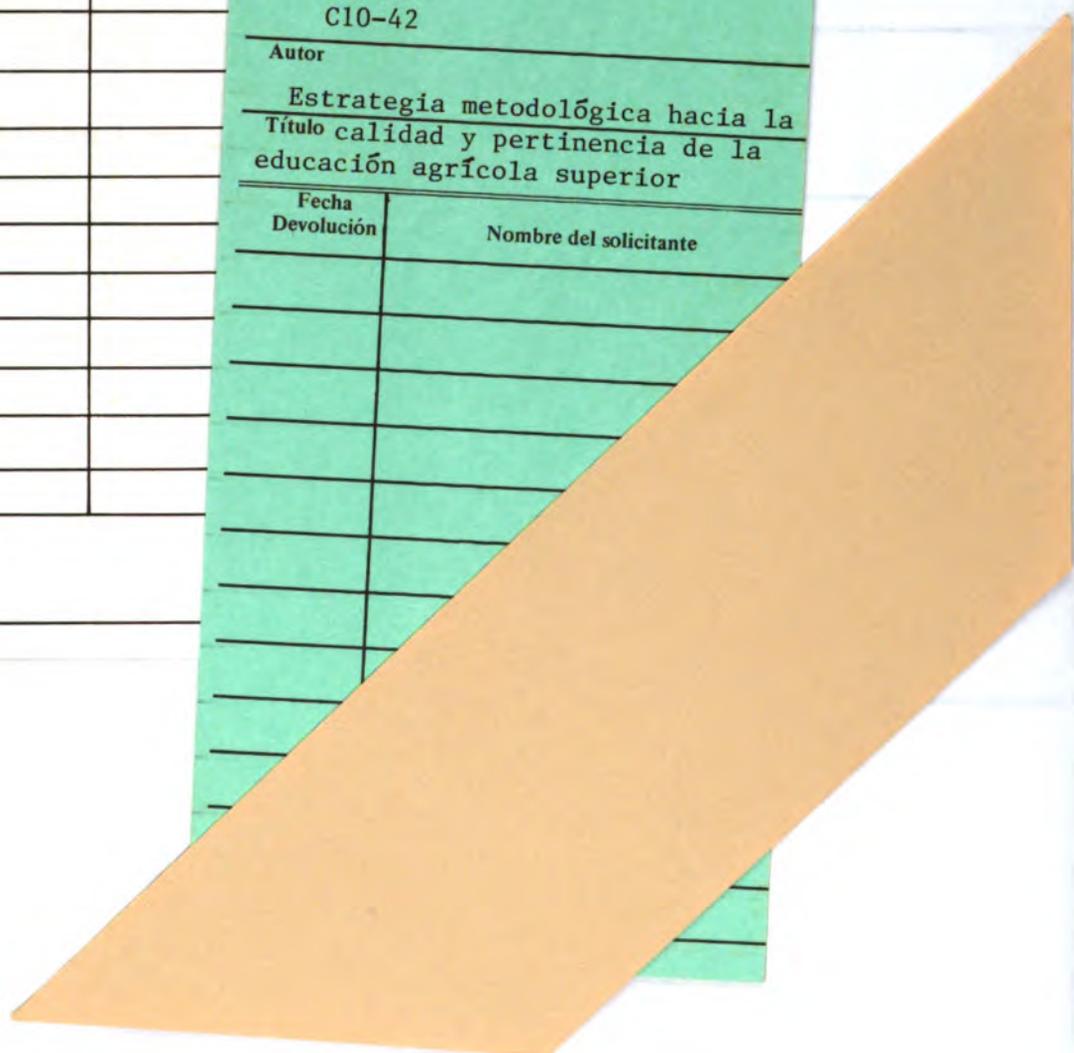
Autor

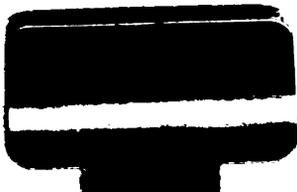
Estrategia metodológica hacia la
Título calidad y pertinencia de la
educación agrícola superior

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante

Fecha Devolución	Nombre del solicitante





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA
SEDE CENTRAL / Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel.: (506) 216-0222 / Fax (506) 216-0233
Dirección electrónica (Internet): iicahq@iica.ac.cr / Sitio web: www.iicanet.org

Digitized by Google